

Public relations  
Konteksty  
międzykulturowe i międzynarodowe

Konteksty  
Współczesności

# Public relations

## Konteksty

### międzykulturowe i międzynarodowe

---

redakcja naukowa  
Grażyna Piechoła

Krakowska Akademia  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
2011

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:  
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja: dr hab. Jerzy Olędzki, prof. UW

Redaktor prowadzący: Halina Baszak-Jaroń

Projekt okładki i skład: Oleg Aleksejczuk

Adiustacja: Margerita Krasnowolska

Indeks nazwisk: Grażyna Piechota

ISBN 978-83-7571-106-6



Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Kraków 2011

Na zlecenie:



Krakowskiej Akademii  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
[www.ka.edu.pl](http://www.ka.edu.pl)  
Wydawca:

Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,  
Kraków 2011

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Sprzedaż detaliczną, hurtową i wysyłkową prowadzi:

Księgarnia u Frycza

Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1, 30-705 Kraków  
tel./faks: (12) 252 45 93; e-mail: [ksiegarnia@kte.pl](mailto:ksiegarnia@kte.pl)

Wszystkie materiały ilustracyjne zostały przygotowane przez autorów i są zamieszczone na ich odpowiedzialność

Druk i oprawa: Ekodruk

# Spis treści

---

Wstęp (Grażyna Piechota) .....	7
Grażyna Piechota	
<i>Komunikacja międzykulturowa i lokalizm</i>	
– (r)ewolucja w polskim public relations? .....	13
Marta Ryniejska-Kiełdanowicz	
<i>Kulturowe aspekty działań public relations</i> .....	23
Justyna Całus-Siemieniuk	
<i>Wybrane formy komunikowania społecznego. Analiza porównawcza</i>	
<i>kampanii społecznej przed referendum konsultatywnym „Wiedzieć</i>	
<i>chce to wiedzieć 2010” w Wiedniu i konsultacji społecznych</i>	
<i>w sprawie budowy ekospalarni w Krakowie</i> .....	37
Monika Kaczmarek-Śliwińska	
<i>Social media w Polsce i za granicą.</i>	
<i>Różnice w korzystaniu dla budowania wizerunku i innych działań PR ...</i>	69
Dagmara Zandman	
<i>Projekt „Strój Unii Europejskiej” jako element kampanii</i>	
<i>wizerunkowej Polski w czasie prezydencji w Radzie UE w 2011 r. ....</i>	99
Katarzyna Rup	
<i>Działalność społecznie odpowiedzialna na przykładzie działalności</i>	
<i>firmy Tesco PLC na rynkach europejskich i azjatyckich</i> .....	131
Małgorzata Pieprzyca, Jarosław Pieprzyca	
<i>Rola i znaczenie działań public relations w tworzeniu</i>	
<i>przedsiębiorstwa w Anglii</i> .....	163
Dariusz Kryszk	
<i>Obsługa prasowa spotkań międzynarodowych</i> .....	177
Indeks nazwisk .....	197
Noty o autorach .....	201



# Wstęp

---

Książka *Public relations. Konteksty międzynarodowe i międzykulturowe* to zbiór tekstów napisanych przez naukowców zajmujących się tematyką komunikacji społecznej i public relations, praktyków na co dzień podejmujących wyzwania, jakie niesie za sobą celowe i skuteczne komunikowanie (także w obszarze międzynarodowym i międzykulturowym) oraz studentów, którzy w 2010 r. ukończyli pierwsze podyplomowe studia Międzykulturowe public relations w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Studenci, oceniając na potrzeby pracy dyplomowej wybrane obszary public relations podejmowali analizy i formułowali wnioski w sposób tak nowatorski i cenny dla praktycznego funkcjonowania public relations w Polsce, że za celowe uznano ich opublikowanie.

Książka ma służyć studentom public relations, a także kierunków pokrewnych: politologii, socjologii, dziennikarstwa i komunikacji społecznej oraz zarządzania i stosunków międzynarodowych. To także pozycja przydatna dla wszystkich, którzy zagadnieniami public relations zajmują się na co dzień, pracując w agencjach, firmach i instytucjach. Zawarte w opracowaniu analizy teoretyczne zagadnień związanych z public relations oraz analizy typu case study, w tym porównawcze, mogą być inspiracją do podejmowania na polskim rynku nowych wyzwań i nowatorskich działań.

Kontekst międzykulturowy i międzynarodowy prezentacji public relations w tym opracowaniu służy wskazaniu, że kształtowanie wizerunku, budowanie relacji z otoczeniem, tworzenie płaszczyzn dialogu nie odbywa się tylko i wyłącznie przy zastosowaniu wybranych narzędzi, w homogenicznym otoczeniu. Polega w dużej mierze na tym, aby w działaniach public relations, uwzględniając otoczenie, które jest ich adresatem, brać pod uwagę wieloaspektowość skutków na różnych płaszczyznach oddziaływania public relations. Wykorzystując analizy porównawcze, badając jak stosuje się działania z zakresu public relations w Polsce i w innych krajach, można pokazać nie tylko różnice, ale także nowe możliwości w tym zakresie.

Takie spojrzenie na public relations można uznać za próbę zmierzenia się z wyzwaniami współczesności, za odpowiedź na potrzeby wynikające z rozwoju, w tym technologicznego. Skuteczność podejmowania takiej próby zależy od zmian, które należałoby wprowadzić w samym procesie edukacji public rela-

tions, na wszystkich jej etapach. Zmiany w procesie edukacji wydają się konieczne właśnie z uwagi na dwa powiązane ze sobą procesy – szybkość zmian w sferze społecznej, politycznej, ekonomicznej, kulturowej, wreszcie technologicznej oraz wieloaspektowość skutków, które występują równocześnie dzięki działalności public relations.

I te kwestie poruszam w rozdziale mojego autorstwa, podejmując zarazem próbę uzasadnienia tezy o konieczności wprowadzenia zmian w procesie edukacji public relations, wynikających ze zmian społecznych, ekonomicznych i politycznych, które wpływają na procesy komunikacji oraz kreowania wizerunku. Dziś wydaje się konieczne nie tylko uczenie public relations; edukowanie o zasadach wykorzystania poszczególnych narzędzi w procesach komunikacji i kreacji wizerunku, edukowanie, jak współpracować z mediami, wykorzystywać różne instrumenty, dopasowując je do oczekiwanych rezultatów. Edukacja public relations powinna koncentrować się także, a może przede wszystkim, na prezentacji i wykorzystywaniu zależności występujących pomiędzy różnymi podmiotami, na celach komunikacji, które wykraczają poza obszar kreacji wizerunku konkretnej organizacji, a dotyczą raczej długofalowej współpracy w nowych strukturach społecznych, ekonomicznych i politycznych. Nie ulega wątpliwości, że o wykorzystaniu public relations dziś mówi się coraz powszechniej, zarówno w sferze publicznej, jak i korporacyjnej. To, że przedmiot public relations w Polsce wciąż bywa traktowany instrumentalnie, czasami wręcz jako mechanizm manipulacji, a nie jako czynnik procesu zarządzania, determinuje obecny nienajlepszy wizerunek branży, ale także powoduje w opinii publicznej coraz częstsze przekonanie o odezwaniu działań public relations od rzeczywistych potrzeb i oczekiwań otoczenia.

Marta Ryniejska-Kiełdanowicz, pracownik naukowy Uniwersytetu Wrocławskiego, zajmująca się międzynarodowym public relations, dyplomacją i komunikacją międzynarodową, w swoim artykule porusza aspekty kulturowe public relations. Wskazuje na coraz powszechniejszą konieczność komunikowania się międzykulturowego, ze wskazaniem także na obszar międzynarodowego public relations oraz wzrastającej roli specjalistów ds. PR jako kreatorów wizerunku organizacji w skali globalnej, a zarazem osób budujących harmonię pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Rozważania Marty Ryniejskiej-Kiełdanowicz mają charakter teoretyczny, stanowią element niezbędny przy rozważaniu procesów public relations w kontekście międzynarodowym, międzykulturowym oraz globalnym, pozwalają bowiem na rozumienie różnic kulturowych, których poznanie jest niezbędne dla skutecznej komunikacji.

Tekst Justyny Całus-Siemieniuk to analiza porównawcza typu case study – dotycząca komunikacji politycznej stosowanej przez zarządzających dwoma miastami – Wiedniem w Austrii i Krakowem w Polsce – przy rozwiązywaniu istotnych



problemów społecznych i *de facto* zarządzania procesami decyzyjnymi. Autorka, omawiając teoretycznie idee wykorzystywania kampanii społecznych w procesach komunikowania się z mieszkańcami, wskazuje równocześnie na różnice w praktycznym stosowaniu tożsamych rozwiązań – konsultacji społecznych i włączania lokalnej społeczności w procesy decyzyjne. Ale podkreślić należy jeszcze jeden aspekt, wynikający z braku przygotowania osób realizujących konsultacje społeczne w Krakowie, a mianowicie brak zrozumienia celowości procesów komunikacji społecznej i traktowanie ich wyłącznie w sposób instrumentalny. Analiza tekstu pozwala na wniosek, że wskazane przez autorkę różnice wydają się pochodnymi kultury komunikowania się z otoczeniem w każdym z miast, kultury wynikającej z poziomu kompetencji obywatelskich, zarówno tych rządzących, jak i rządzonych.

Tekst Moniki Kaczmarek-Śliwińskiej, adiunkta z Politechniki Koszalińskiej, trenera w zakresie public relations, wskazuje na istotny i obecnie w Polsce wciąż niedoceniany obszar, który powinien być zarazem przedmiotem edukacji i przedmiotem badań – wykorzystanie internetu w public relations. Internet i możliwości płynące z korzystania z narzędzi, jakie daje, to zagadnienia, którym wciąż w Polsce poświęca się mało czasu, tak w badaniach i analizach teoretycznych, jak i w praktycznym wykorzystaniu internetu w public relations – ten element wskazuje autorka, porównując polskie doświadczenia z doświadczeniami innych krajów Europy czy Ameryki Płn. Zwraca także uwagę na zależności pomiędzy korzystaniem z internetu oraz mediów tradycyjnych.

Interesującym w kontekście polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej, jest artykuł Dagmary Zandman, która analizuje, w jaki sposób może wpłynąć na kształtowanie wizerunku kraju i jego promocję wykorzystanie kulturowego akcentu w czasie, kiedy kraj przewodniczy Radzie Unii. Dokonuje ona analizy, na przykładzie Polski i wkładu, jaki może wnieść w procesy wzmacniania integracji europejskiej, realizacja projektu, który określiła mianem „Strój UE”. Nowatorstwo pomysłu, który opisuje autorka, osadzając jednak dokonywaną przez siebie analizę zarówno w kontekście międzykulturowych różnic, jak i komunikacji politycznej, która podczas promocji projektu może mieć decydujące znaczenie, wskazuje jednocześnie na rosnącą rolę aspektów kulturowych w public relations. Podkreśla także rolę kontekstowości public relations jako procesu, w którym zderzają się różne obszary – od kultury aż po politykę.

Rozważania dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście działań public relations zaprezentowane przez Katarzynę Rup, dotyczą działalności CSR konkretnej, międzynarodowej korporacji – Tesco. CSR jest ideą coraz istotniej postrzeganą jako realizacja działań public relations. Świadczą o tym także regulacje prawne, o których pisze Katarzyna Rup, a które stanowią próbę

prawnego uporządkowania działań w ramach CSR na poziomie Unii Europejskiej. Autorka podkreśla także, istotną w wymiarze praktycznym, konieczność uwzględniania różnic kulturowych w obrębie podejmowanych działań PR w jednym koncernie, ale różnych krajach.

Tekst Małgorzaty i Jarosława Pieprzyców to analiza wykorzystania działań public relations podczas budowania polskiej firmy za granicą. Tekst ten jest o tyle istotny, że nowatorsko traktuje polski biznes, który nie jest już tylko odbiorcą towarów wytwarzanych za granicą, ale sam uruchamia tam własne firmy, zatrudniając jako pracowników Polaków i osoby z kraju, w którym otwiera przedsiębiorstwo. Tym samym Polacy w takich miejscach, jak np. Wielka Brytania, nie są już tylko pracownikami firm brytyjskich, ale stają się właścicielami własnych firm, zatrudniając i szefując Brytyjczykom. To powoduje konieczność uwzględniania w procesach zarządzania także działań public relations, nie tylko w kontekście wspomagania samego zarządzania, ale także jako elementu ułatwiającego budowanie relacji w zróżnicowanym kulturowo zespole pracowników oraz dla kreowania harmonijnych relacji z otoczeniem.

Opracowanie kończy artykuł Dariusza Kryszka, rzecznika prasowego i specjalisty ds. PR, odpowiedzialnego m.in. w 2009 r. za organizację spotkania ministrów obrony państw NATO w Krakowie. Jego autor dzieli się doświadczeniami związanymi z organizacją spotkań międzynarodowych w zakresie, w jakim te spotkania są przeznaczone dla dziennikarzy z różnych krajów. Tekst zawiera kompleksową informację, w jaki sposób zorganizować profesjonalną obsługę medialną konferencji międzynarodowej czy spotkania z udziałem setek dziennikarzy, fotoreporterów, kamer telewizyjnych oraz obsługi technicznej. Jest to kompendium wiedzy o tym, jak przygotować i zorganizować obsługę medialną międzynarodowego spotkania, ale także jak zapewnić dziennikarzom pobyt w miejscu spotkania, zorganizować centrum prasowe i wolny czas. Te praktyczne instrukcje są niezwykle istotne, zwłaszcza w kontekście organizacji w Polsce spotkań rangi międzynarodowej, które wymagać będą nie tylko zapewnienia zasad bezpieczeństwa dla uczestników, ale i sprawnej, profesjonalnej obsługi medialnej.

Reasumując, niniejszy zbiór tekstów, których myślą przewodnią jest wskazanie, że działania zbiorczo określane mianem public relations nie istnieją w politycznej, społecznej, ekonomicznej i kulturowej próżni, ale w otoczeniu, które bardzo szybko się zmienia wymaga dostosowania procesów komunikowania się organizacji. Rozwój technologiczny, mobilność społeczna, globalizacja, wzrastająca świadomość obywatelska i wzrost kompetencji społecznych i obywatelskich Polaków – to wszystko wyzwania, które niosą za sobą konieczność uwzględniania zmian w procesach komunikowania się z otoczeniem. Wyzwania dotyczące public relations, które stoją zarówno po stronie koncernów, jak i szeroko rozumianej sfery pub-

licznej, wskazują także na jeszcze jeden istotny, z polskiej perspektywy, aspekt, a mianowicie współpracę między podmiotami publicznymi a korporacjami.

Na pierwszy plan wysuwa się więc intencyjność działalności public relations, bo w istocie analizując działania public relations, mówi się o budowaniu harmonii, kształtowaniu otoczenia sprzyjającemu współpracy oraz porozumieniu ludzi i organizacji dla realizacji wspólnych celów.

*Grażyna Piechota*



## Komunikacja międzykulturowa i lokalizm – (r)ewolucja w polskim public relations?

### Wstęp

Public relations jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się branż zawodowych, a jednocześnie także obszarów naukowych. Ma to związek z dwoma procesami: ze zmianami społecznymi, politycznymi i kulturowymi, które następują w wyniku rozwoju technologii i procesów migracji zewnętrznej i wewnętrznej oraz z segmentacją, a co za tym idzie, ze zwiększającą się potrzebą profesjonalizacji w obszarze public relations. Te procesy, choć obserwowane w praktyce od kilku lat, nie mają znaczącego wpływu na zmiany w edukacji oraz prowadzenie badań w obszarze public relations. Opracowanie to w dalszej części zostanie więc ograniczone do dwóch obszarów – komunikacji międzykulturowej i lokalizmu.

Rozwój public relations, który nastąpi w ciągu kolejnych lat będzie wiązał się z dalszą jego profesjonalizacją. To może oznaczać, że poszczególne obszary będą wyodrębniane z ogólnej nauki public relations, a to z kolei doprowadzi do nadawania im nowych ról w sferze ekonomicznej, społecznej i politycznej. Tendencje do profesjonalizacji w public relations wynikają z konieczności analizowania zmieniającej się rzeczywistości, a tym samym uwzględniania w procesach komunikowania, budowania wizerunku i relacji z otoczeniem nowych zjawisk występujących w każdym z tych obszarów. O profesjonalizacji w public relations jako zjawisku związanym z rozwojem branży, a co za tym idzie, także ze zmianami w edukacji w obszarze public relations, pisała już kilka lat temu m.in. Barbara Rozwadowska, twierdząc, że „Zmiany zachodzące w otoczeniu (wzrost świadomości społecznej, rozwój technologiczny) powodują, że systematycznie weryfikowane są koncepcje public relations. Z jednej strony działania te nabierają coraz większego znaczenia strategicznego, z drugiej natomiast następuje silna specjalizacja i koncentracja na wąskich dziedzinach (PR jako suma działań cząstkowych). Prowadzi to do tego, że oprócz tradycyjnych już obszarów PR, jak np. media relations, PR wewnętrzne czy lobbying, pojawiają się zupełnie nowe, jeszcze kilka lat temu nieznane, jak np. hi-tech PR, Eko PR itd.” (Rozwadowska 2002: 345).

## Multikulturowość jako efekt zmiany politycznej i społecznej

Analizując obszary, które podlegają segmentacji i w których następuje profesjonalizacja działań public relations, uwzględniać należy zwłaszcza te, które wynikają wprost ze zjawisk politycznych, ekonomicznych i społecznych. Trudno w tym miejscu nie wymienić takich, jak m.in. demograficzne starzenie się społeczeństwa, rozwój technologii, migracje, rosnącą dbałość o ekologię i zdrowie. Wymienione kryteria powodują, że spojrzenie na public relations wymaga łączenia wiedzy o technikach komunikowania i budowania wizerunku z profesjonalną wiedzą o zagadnieniach, w obszarze których komunikacja i kreacja wizerunku ma przebiegać, a te często wymagają także łączenia wiedzy pochodzącej z różnych obszarów. Trudno bowiem skutecznie budować wizerunek np. firmy farmaceutycznej i skutecznie komunikować się z otoczeniem nie uwzględniając w procesach komunikacji zmian społecznych, z których wynika z jednej strony proces postępującego starzenia się społeczeństw i wydłużanie wieku życia, a z drugiej zwiększanie dbałości o komfort i poziom życia. Jednocześnie komunikując się, trudno nie osadzać komunikatów w konkretnej rzeczywistości, a zarazem nie opisywać tejże rzeczywistości kontekstowo.

Analizowana problematyka w tym artykule ograniczona została do międzykulturowości oraz lokalizmu w public relations. To świadome ograniczenie analizowanych obszarów, w których profesjonalizacja będzie następować szczególnie intensywnie i mieć szczególnie istotne znaczenie, wynikające zarówno ze zmian społecznych, jak i politycznych.

Międzykulturowość to zjawisko, które w ostatnich latach nabiera nowego, istotnego znaczenia, głównie ze względu na jego upowszechnienie. Wydaje się, że problem międzykulturowości nie dotyczy już tylko wybranych środowisk czy obszarów terytorialnych oraz grup społecznych. Międzykulturowość powszednieje, bo coraz częściej ludzie podróżują, coraz częściej zmieniają miejsca zamieszkania, z jednego kraju przenosząc się do innego. Powodem takich zachowań jest praca i szukanie nowych możliwości ekonomicznych, czasem względy polityczne i problem uchodźstwa, a czasem tylko chęć zmiany miejsca zamieszkania. Rozwój metropolii to także zjawisko istotne dla wzmacniania międzykulturowości. Obecnie już nikogo nie dziwią ulice Paryża, Londynu czy Rzymu z ich różnorodnością etniczną, kulturową i religijną – widoczną i rozpoznawalną. Jak wskazuje J. Mikułowski-Pomorski: „Dziś weszliśmy w czas umiędzynarodowienia, gdy dokonuje się proces funkcjonalnego integrowania się nowych społeczności i grup, których członkowie wywodzą się z różnych narodowych wspólnot kulturowych. [...] Dziś stoimy wobec konieczności wyrażania potrzeb związanych z naszym kształtującym się życiem codziennym, których nie mogą skutecznie określić kody komuni-

kacyjne różnych kultur narodowych i grupowych. Żyjąc wśród ludzi różnych kultur narodowych poszukujemy wspólnego języka, który pozwoliłby na sprawną komunikację międzykulturową” (Mikułowski-Pomorski 2007: 218).

Komunikacja w public relations ma znaczenie zasadnicze. Dla wielu public relations to skuteczna i zorganizowana komunikacja z otoczeniem<sup>1</sup>. Zmieniająca się zatem pod wpływem międzykulturowości rzeczywistość społeczna wymaga zmian w procesach komunikowania, a co za tym idzie, także w innych działaniach o charakterze public relations.

Polska nadal pozostaje miejscem homogenicznym kulturowo, choć zmiany postępują i stają się coraz bardziej widoczne, przede wszystkim w większych aglomeracjach miejskich. Multikulturowość jako zjawisko społeczne wymaga akcentowania pewnych elementów w komunikowaniu się i public relations. Jest to uwzględnienie w procesach komunikacji nowych podmiotów (międzynarodowe organizacje, koncerny), nowych osób (pracownicy międzynarodowych organizacji, koncernów, uchodźcy polityczni, migranci), oraz nowych ruchów społecznych, których cele często mają także charakter globalny (jak np. alterglobaliści, ekolodzy, feministki). To także promowanie w komunikacji i innych działaniach public relations tolerancji dla inności i odmienności. Nowe zjawiska społeczne, jakie od kilku lat zmieniają polską rzeczywistość powinny wpływać na zmiany w procesach komunikowania się oraz na działalność w obszarze public relations uwzględniając nowe podmioty w procesach komunikowania i nowe elementy wynikające z konieczności przekazu uwzględniającego aspekt kulturowy. Utożsamienie komunikacji z kulturą, które podkreśla Hall, twierdząc że „komunikacja jest kulturą, a kultura jest komunikacją” (Hall 1984) wskazuje, iż komunikacja będzie bezskuteczna w przypadku, gdy nie będzie wzmocniona czynnikiem kulturowym i nie będzie go zawierała. Inaczej mówiąc, element poznania kultury i jej składników może skutecznie wzmocnić komunikację. Jak pisze Mikułowski-Pomorski: „Osobnik nie znajdzie uznania swych partnerów w komunikacji, dopóki nie zacznie mówić zrozumiałym dla nich językiem i na tematy ich obchodzące” (Mikułowski-Pomorski 2007: 218).

To oznacza, że skuteczne komunikowanie, a więc także skuteczne public relations, muszą zostać osadzone w odpowiednim kontekście – problemów interesujących albo dotyczących określonych grup. Jeśli tak się nie dzieje, to w efekcie postępuje fragmentaryzacja, burząca dotychczas istniejące grupy społeczne, w tym kulturowe, na rzecz nowych grup, które istnieją dzięki powiązaniom komunikacyjnym. Te zaś istnieją w dużej mierze dzięki rozwojowi technologii w procesach komunikacyjnych, podczas których rozpadają się więzi oparte na

<sup>1</sup> Zależności pomiędzy public relations, a komunikacją analizuje m.in. Rozwadowska i przywołane tam opracowania; Rozwadowska 2002: 44–45.

poczuciu wspólnoty na rzecz tworzenia szeregu związków, układów komunikacyjnych oraz swobodnych nieformalnych grup, które komunikują się w wąskich obszarach własnych zainteresowań. Nie oznacza to jednak, że przestrzeń, w której funkcjonujemy, nie ma żadnego znaczenia. Ma, i to istotne, a wynikające z faktu konieczności przynależności do określonego terytorium – w znaczeniu przestrzeni. Własna przestrzeń społeczna wyznaczająca terytorium związane z zamieszkaniem oraz koncentracją interesów życiowych, stanowi w pewien sposób przeciwwagę dla globalizmu, a więc definiuje lokalizm jeśli chodzi o przestrzeń, ale i procesy komunikowania. Te złożone konteksty komunikowania się globalnego, w wirtualnej rzeczywistości i lokalnego w realnym życiu mają istotne znaczenie dla skutecznych procesów w sferze public relations, jako zarządzaniu relacjami w sferze publicznej, zarówno podmiotów publicznych, jak i prywatnych.

## Miedzykulturowość a lokalizm

Próbując konfrontować powyżej, dość skrótowo, opisane dwa zjawiska multikulturowości oraz lokalizmu z obszarem poszczególnych elementów public relations, należy wskazać znaczenie, jakie dla public relations mają oba zjawiska. Otóż multikulturowość jest zjawiskiem silnie związanym z lokalnością. To w określonej gminie albo w określonym środowisku wielkomiejskiego organizmu będą zlokalizowane konkretne problemy związane z zaistnieniem osób z innego kręgu kulturowego, etnicznego, religijnego. Jak twierdzą Bard i Soderqvist „polityczna odpowiedzialność będzie delegowana z organów państwa do samych miast i to regiony, a nie państwa będą podstawowymi elementami struktur politycznych. Wraz z postępem globalizacji państwo stanie się raczej ciężarem niż korzyścią” (Bard, Soderqvist 2006: 144). Wbrew pozorom, nie dotyczy to wyłącznie dużych ośrodków, w których sytuują swoje siedziby międzynarodowe koncerny, jednocześnie lokując część pracowników w okolicy, ale także mniejszych, w których autochtoni nie zawsze są przygotowani na dzielenie sąsiedztwa z nowymi osobami. Inną kwestią jest problem uchodźstwa i sytuowania ośrodków przeznaczonych dla uchodźców. Przykładem mogą być Katowice, w których kilka lat temu uruchomiono ośrodek dla uchodźców w jednej z najuboższych i dotkniętej patologiami dzielnicy (Piechota 2010: 86). W ośrodku przez kilka miesięcy mieszkało kilkuset obywateli Czeczenii. Różnice kulturowe, wspólna egzystencja osób z różnych kręgów kulturowych oraz konkurencja w zabieganiu o dobra pochodzące z pomocy społecznej, wcześniej dostępne tylko mieszkańcom, a później także uchodźcom, były powodem wielu problemów, w rozwiązywanie których włączać musiały się różne podmioty, takie jak organizacje pozarządowe, media czy władze samorządowe. Budowanie nowej, zróżnicowanej kulturowo społeczności wymaga



więc także działań ze sfery public relations – organizacji kampanii społecznych i edukacyjnych, organizacji spotkań i „przełamywania barier” podczas wspólnego spędzania czasu – wtedy następuje budowanie relacji pomiędzy „starymi” i „nowymi” mieszkańcami. Wymaga także umiejętnego wykorzystania mediów lokalnych, w tym samorządowych, do kształtowania poczucia tożsamości wobec nowego miejsca zamieszkania wśród migrantów oraz budowania tolerancji i akceptacji dla „innego” wśród autochtonicznej ludności. Wobec konieczności podejmowania takich działań stanęło wiele krajów, które posiadają zróżnicowane etnicznie, kulturowo i religijnie społeczeństwa, jak np. Holandia. Badania, jakie przeprowadzono w Rotterdamie, w którym ok. 45% populacji w pierwszej lub drugiej generacji pochodzi z rodzin imigranckich o muzułmańskiej przynależności religijnej, wykazały drastycznie zmieniający się charakter lokalny miasta, w którym część społeczeństwa nie włada nawet językiem holenderskim, a mieszkańcy pochodzenia holenderskiego masowo emigrują na obrzeża miasta. W efekcie tworzą się dzielnice zamieszkałe przez imigrantów oraz, odrębnie, przez osoby pochodzenia holenderskiego<sup>2</sup>.

Władze samorządowe miasta stale współpracują z Uniwersytetem Erasmusa w Rotterdamie prowadząc badania skuteczności wdrażanych programów, które mają na celu budowanie tożsamości i identyfikacji społecznej wśród migrantów. Programy oparte są przede wszystkim na procesach komunikacji służącej przekazowi informacji, budowaniu zaufania społecznego i przełamywaniu stereotypów. Dzięki organizacji debat, spotkań, podczas których wyjaśniane są różnice kulturowe, społeczne i religijne przekazywana jest wiedza mająca na celu obalenie stereotypów w postrzeganiu osób przynależących do innych grup społecznych i kulturowych.

Procesy komunikacji, które były przedmiotem badań władz samorządowych w Rotterdamie w latach 1999–2006, wykazały skuteczność, głównie dzięki zwiększeniu społecznej partycypacji i mobilizacji społecznej wśród młodych muzułmanów, a więc ich częściowe zintegrowanie z pozostałą częścią mieszkańców Rotterdamu.

Wydaje się zatem, że w procesach komunikacji zawierającej elementy komunikacji kulturowej i międzynarodowej<sup>3</sup>, jakie można wykorzystać dla skutecznego

<sup>2</sup> Informacje pochodzą z materiałów dotyczących realizacji programu badawczego „Citizenship and Identity” otrzymanych z University of Erasmus w Rotterdamie. Pomimo zakończenia jednego z etapów integracji mieszkańców Rotterdamu, trwają zarówno badania, jak i realizacja dalszych projektów pod kierownictwem prof. Tariq’a Ramadan’a. Więcej: <http://www.tariqramadan.nl>.

<sup>3</sup> Jak pisze J. Mikułowski-Pomorski: „W warunkach narastającej, międzynarodowej współzależności, zwanej globalizacją, komunikowanie międzynarodowe nie jest wyłączną domeną państwa narodowego. [...] Nadto takie komunikowanie jest międzynarodowe, nawet gdy nie przekracza granic państwowych. Od kiedy na terytorium państwa zamieszkują

porozumiewania się w obszarze multikulturowej metropolii, aktywny udział różnych podmiotów jest niezwykle istotny.

Kolejnym, istotnym zagadnieniem jest multikulturowość wyrażająca się w społeczeństwie, które można uznać za społeczeństwo obywatelskie<sup>4</sup>. Społeczeństwo obywatelskie, jak pisze J. Mikułowski-Pomorski, pozwala na zachowanie kulturowych odrębności u wspólnot, które nie dążą do pełnej integracji, mają prawo do zachowania swojej odrębności, stają się uczestnikami wielu kultur współegzystujących na jednym obszarze (Mikułowski-Pomorski 2007: 71). To oznacza, że w procesach komunikacji mającej na celu integrowanie i budowanie wspólnej tożsamości obywatelskiej, istotnymi są także działania zmierzające do ochrony odrębności kulturowych wspólnot tworzących samorząd.

Włączanie władz samorządowych do procesów public relations i działań komunikacyjnych to potwierdzenie, że wiele działań public relations ma charakter lokalny (Piechoła 2011: 127 i nast.). Lokalizm jako obszar dla działalności public relations, to nie tylko określenie terytorium, także kryterium partycypacji społecznej, czyli governance<sup>5</sup>. Co prawda w rozważaniach powyżej podkreślono zmniejszające się przywiązanie osób do terytorialności, rozumianej jako miejsce zamieszkania na rzecz przynależności do określonych grup społecznych, jednak nie oznacza to, że miejsce zamieszkania nie wywołuje przywiązania i wynikających z tego faktu zjawisk, jak np. dbałość o ekologię, zorganizowanie przestrzeni publicznej czy dostępność do określonych dóbr, wreszcie udział w lokalnym życiu politycznym. W tym właśnie obszarze pojawiają się nowe wyzwania dla działalności public relations związanej z lokalnością – udział nowych aktorów w działaniach, jakie mają miejsce lokalnie oraz rozwój i profesjonalizację w wybranych obszarach public relations, jak chociażby public relations polityczny na szczeblu lokalnym, związany z pełną wybieralnością władz na tym szczeblu w wy-

---

liczni obywatele innych państw, a także ludzie innych kultur, do tego, by komunikować międzynarodowo, nie jest konieczne przesyłanie przekazu poprzez granice”; Mikułowski-Pomorski 2007.

<sup>4</sup> Do roli i znaczenia społeczeństwa obywatelskiego istotną rolę przykłada Unia Europejska – więcej pod adresem: <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=640>. Ma to związek zarówno z multikulturowością społeczeństw, rolą społecznej aktywności oddolnej, ale także procesami politycznego governance. O tym ostatnim w Polsce stanowi m.in. opracowanie, *Negocjowana demokracja, czyli europejskie governance po polsku*, red. K. Wódz (Warszawa 2007).

<sup>5</sup> Governance in. zarządzanie publiczne. System policentrycznej i zmiennej koordynacji politycznej wymaga efektywnie działających powiązań pomiędzy jednostkami terytorialnymi różnych szczebli i wzmocnienia sfery publicznej łączącej obywateli. Włączanie społeczeństwa obywatelskiego w aktywne tworzenie polityki jest użyteczną metodą ulepszania instytucji demokratycznych i wzmocnienia legitymacji sfery politycznej w czasach rosnącej nieufności obywateli wobec polityki. Więcej w: *Negocjowana demokracja...*: 9.

borach bezpośrednich. Udział nowych podmiotów w lokalnym życiu publicznym, to nie tylko wynik multikulturowości, ale także włączania się do różnych działań przedstawicieli międzynarodowych organizacji oraz ruchów społecznych<sup>6</sup>. Kiedy sięgnąć pamięcią kilka lat wstecz, do sprawy obrony doliny Rospudy (dotyczyła fragmentu drogi, który miał przebiegać przez tereny ekologicznie chronione), wydawało się, że sprawa dotyczy problemów komunikacyjnych niewielkiej, biorąc pod uwagę rozmiary i liczbę ludności, miejscowości. Jednak rodzaj konfliktu – dotyczący ochrony przyrody – spowodował, że w protesty wobec budowy fragmentu drogi włączyły się międzynarodowe organizacje ekologiczne, a na miejsce przyjechali ekologowie z kilku krajów Europy. Konflikt o charakterze lokalnym miał swój globalny wymiar. Nowe ruchy społeczne, często działające globalnie, stają się coraz istotniejszym partnerem w podejmowaniu debat na płaszczyźnie lokalnej, wywołując także konieczność dostosowywania działań komunikacyjnych w lokalnym public relations do retoryki, którą posługują się działacze takich ruchów oraz aktywiści kontrruchów, powstających jako przeciwwaga. A to oznacza „mówienie” o zjawiskach lokalnych w kontekście narracji globalnej i podejmowanie lokalnych działań public relations, uwzględniając kontekst globalny.

## Podsumowanie

Reasumując rozważania dotyczące perspektyw rozwoju public relations w Polsce, wydaje się zasadne zainicjowanie debaty na temat zmian w zakresie edukacji. Analizując bowiem zmieniającą się rzeczywistość społeczną, ekonomiczną czy polityczną, a jednocześnie rosnącą rolę procesów public relations, nie sposób nie dostrzegać konieczności ewolucji<sup>7</sup> programów nauczania public relations w kontekście uwzględniania w nich tych elementów, które podkreślają aspekt specjalizacyjny. Obecny rozwój nauki zmierzający do kreacji coraz węższych specjalizacji, koncentrujących się na wybranych obszarach danej dziedziny, wydaje się także dotyczyć public relations, w obrębie którego nie tyle istotne jest

<sup>6</sup> P. Sztompka ruch społeczny definiuje, jako: „najbardziej skomplikowany przejaw aktywności zbiorowej. Stanowi kategorię graniczną pomiędzy domeną płynnych działań indywidualnych i zbiorowych, a bardziej skryzalizowanymi obiektami społecznymi [...] w obrębie ruchu wyłania się coraz bardziej złożona i utrwalona organizacja, a także jak ruch wbudowuje się w trwałe, szersze struktury państwowe, przekształcając się w stowarzyszenia, frakcje, kluby czy partie polityczne”, Sztompka 2007: 173.

<sup>7</sup> W tytule użyłam określenia (r)ewolucji, które miało charakter nieco prowokacyjny, w kontekście treści artykułu. Jednak postrzegając rzeczywistość ewolucyjnie o tempie zmian można twierdzić, iż postępują rewolucyjnie.

pozyskiwanie wiedzy o technikach komunikowania i wykorzystywanych narzędziach, ile pozyskiwanie wiedzy uwzględniającej zmieniającą się rzeczywistość, także w obszarze technologicznym. Ta ostatnia bowiem wywołuje istotne zmiany nie tylko w narzędziach, jakie służą do realizowania procesów komunikacji, ale w istocie także w postawach społecznych wobec procesów komunikowania i wobec działań public relations. Internet, który zmienia jakość budowania relacji społecznych, intensyfikując udział jednych w procesach komunikowania i marginalizując udział innych, a także stwarzając możliwość interakcyjności, skłania do wniosku, że wyodrębnić się będzie internetowe public relations, a więc zakres działań, w różnych obszarach, prowadzonych wyłącznie za pomocą internetu. Narastające procesy specjalizacji mają jednak głęboki wymiar globalny, gdyż specjalizacja w danym obszarze public relations jednocześnie jest osadzona w globalnych procesach ekonomicznych, społecznych czy politycznych, które dotyczą właśnie tej wybranej, specyficznej dziedziny.

Paradoks lokalizmu nie jest więc możliwy do pełnego interpretowania bez uwzględnienia w nim procesów globalnych<sup>8</sup>, oraz politycznego public relations, które faktycznie nie istnieje bez rozumienia procesów społecznych, a więc osadzonych w wiedzy zarówno politologicznej, jak i socjologicznej, czy psychologicznej. Specjalizacja w public relations oznacza zatem nie tyle ograniczenie, ile ukierunkowanie na określony obszar, jednak wymagający szerokiej wiedzy społecznej, politycznej i ekonomicznej. Rozwadowska kilka lat temu pisała o nowym modelu specjalisty ds. public relations, jako osoby o szerokich kompetencjach intelektualnych i swobodnie poruszającej się w różnych obszarach wiedzy (Rozwadowska 2002: 360). Spełnienie tego wymogu jest uzależnione od ewolucji programów nauczania public relations, zgodnie ze zmieniającą się rzeczywistością i wyzwaniami, przed którymi staje współczesne public relations.

Zapamiętaj!

1. Tendencje do profesjonalizacji w public relations wynikają z konieczności analizowania zmieniającej się rzeczywistości, a tym samym uwzględniania w procesach komunikowania, budowania wizerunku i relacji z otoczeniem nowych zjawisk występujących w każdym z tych obszarów. To może oznaczać, że poszczególne obszary będą wyodrębniane z ogólnej nauki public relations, a to z kolei doprowadzić do nadawania im nowych ról w sferze ekonomicznej, społecznej i politycznej.

---

<sup>8</sup> Szerzej o zależności pomiędzy globalizmem, a lokalizmem i wpływami procesów zachodzących globalnie na zmiany zachodzące lokalnie pisze m.in. Friedman 2006.

2. Budowanie nowej, zróżnicowanej kulturowo społeczności, wymaga także działań ze sfery public relations – organizacji kampanii społecznych i edukacyjnych, organizacji spotkań i „przełamywania barier” podczas wspólnego spędzania czasu – wtedy bowiem następuje budowanie relacji pomiędzy „starymi” i „nowymi” mieszkańcami.
3. Nowe ruchy społeczne, często działające globalnie, stają się coraz istotniejszym partnerem w podejmowaniu debat na płaszczyźnie lokalnej, wywołując także konieczność dostosowywania działań komunikacyjnych w lokalnym public relations do retoryki, którą posługują się działacze takich ruchów oraz aktywiści kontrruchów, powstających jako przeciwwaga. A to oznacza „mówienie” o zjawiskach lokalnych w kontekście narracji globalnej i podejmowanie lokalnych działań public relations, uwzględniając kontekst globalny.
4. Internet, który zmienia jakość budowania relacji społecznych, intensyfikując udział jednych w procesach komunikowania i marginalizując udział innych, a także stwarzając możliwość interakcyjności, skłania do wniosku, że wyodrębniać się będzie internetowe public relations, a więc zakres działań w różnych obszarach, prowadzonych wyłącznie za pomocą Internetu.

Pytania sprawdzające:

1. Podaj przyczyny profesjonalizacji w branży public relations.
2. Wyjaśnij pojęcie lokalizmu.
3. Jakie znaczenie ma komunikacja międzykulturowa w działalności public relations?
4. Dlaczego struktury społeczeństwa obywatelskiego mogą chronić kulturowe odrębności?
5. Wyjaśnij pojęcie governance.

## Bibliografia

- Bard A., Soderqvist J. (2006), *Netokracja. Nowa elita władzy i życia po kapitalizmie*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Friedman T.L. (2006), *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Rebis, Poznań.
- Hall E.T. (1984), *Poza kulturą*, PWN, Warszawa.
- Mikułowski-Pomorski J. (2007), *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków.
- Piechota G. (2010), *Szkoła w kryzysie versus media*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Piechota G. (2011), */Nie/ład komunikacyjny w demokracji lokalnej. Komunikowanie polityczne w budowaniu lokalnego społeczeństwa obywatelskiego*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.

- Rozwadowska B. (2002), *Public Relations. Teoria – Praktyka – Perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa.
- Sztompka P. (2007), *Socjologia*, Znak, Kraków.
- Wódcz K. (2007), *Negocjowana demokracja, czyli europejskie governance po polsku*, Scholar, Warszawa.

## Kulturowe aspekty działań public relations

### Wstęp

Globalizacja gospodarki, wzrost powiązań i relacji pomiędzy społecznościami różnych narodów sprawia, że coraz częściej zastanawiamy się nad rolą różnic kulturowych w public relations (PR). Potrzeba porozumienia się ludzi pomiędzy podziałami geograficznymi staje się coraz bardziej zauważalna. Jak napisał W.J. Burszta, „nie ma dnia abyśmy nie byli powiadamiani, że coś, co ma międzykulturowość w herbie, właśnie znajdzie kolejną realizację pod postacią festiwalu, kampusu, debaty, koncertu czy konferencji. Pojęcie międzykulturowości jest o tyle ważne, że zakłada i postuluje wspólne płaszczyzny interakcyjne służące efektywnemu komunikowaniu się ludzi pragnących skądinąd pozostawać innymi od tych, z którymi wchodzi w dialog międzykulturowy” (Burszta 2008: 16). Public relations jako forma komunikowania podlega silnemu wpływowi kultury jako czynnika, który determinuje te działania. Międzynarodowe public relations i jego efektywność w istotny sposób zależy zatem od uwzględniania czynników kulturowych. Jak zauważył K. Sriramesh, związek pomiędzy kulturą a komunikowaniem jest bardzo silny, a łączenie kultury i komunikowania oraz kultury i public relations jest równoznaczne, gdyż PR to w pierwszym rzędzie działalność komunikacyjna (Grunig 1992: 609).

Należy zauważyć, że międzynarodowość w działaniach public relations czy kwestie kulturowe, to tematy rzadko podejmowane w podręcznikach PR. Opisując zatem w artykule te zjawiska, należy odwołać się do znanych już w Polsce teorii komunikacji międzykulturowej, a także podziału na bariery w komunikacji zaproponowane przez J. Mikułowskiego-Pomorskiego. Ma to służyć przede wszystkim usystematyzowaniu pojęć i pokazaniu, że istnieje możliwość przeszczepienia tych teorii na grunt public relations i wskazanie, jakie jest ich znaczenie w praktyce.

### Międzynarodowe public relations

Podejmując temat roli czynników kulturowych w działaniach PR, nie można pominąć pojęcia komunikowania międzykulturowego. Jak napisali L. Samovar

i R. Porter, odnosi się ono do rozmaitych sposobów porozumiewania się między ludźmi należącymi do odmiennych kultur (Samovar, Porter 1994: 7). G. Maletzke zdefiniował to zjawisko jako proces wymiany myśli i znaczeń między ludźmi reprezentującymi inną kulturę (Ociepka 2002: 23). M. Ratajczak zwróciła uwagę na fakt, że mówiąc o procesie komunikowania międzykulturowego, mamy na myśli nie tylko sposób porozumiewania się między przedstawicielami różnych kultur, ale również kontekst, warunki oraz wiedzę o tym zjawisku (Ratajczak 2004: 14).

J. Mikułowski-Pomorski napisał, że istnieją trzy typy komunikacji międzykulturowej:

- 1) cross-cultural – komunikacja poprzezkulturowa – porozumiewanie się różnych grup w ramach jednej kultury narodowej;
- 2) intercultural communication – pomiędzykulturowa – porozumiewanie się z przedstawicielami różnych grup narodowych czy etnicznych;
- 3) international communication – komunikacja międzynarodowa (J. Mikułowski-Pomorski 1999: 14).

Mamy do czynienia jeszcze z czwartym typem, mianowicie global communications, który polega na wymianie informacji, poglądów, wartości i opinii pomiędzy różnymi grupami, instytucjami i rządami. W tym artykule przedstawiony zostanie przede wszystkim drugi typ, gdyż ta forma komunikowania staje się coraz bardziej powszechna, ma coraz większy zasięg i dotyczy częściej życia gospodarczego i społecznego.

Nie będzie możliwe przedstawienie roli czynników kulturowych w PR bez odniesienia się do pojęcia międzynarodowego public relations. Według D.L. Wilcox, P. H. Ault i W. K. Agee, są to zaplanowane i zorganizowane działania firmy, instytucji lub rządu w celu stworzenia wzajemnie korzystnych relacji z publicznością innych narodów (Ociepka 2002: 206). Uzupełniają oni tę definicję o działania, do których sprowadza się PR, a są to: 1) analizowanie społecznego, ekonomicznego, politycznego i ludzkiego środowiska, w którym działa instytucja, w celu przewidywania kierunków rozwoju i zapewniania podstaw dla doradzania kierownictwu; 2) doradzanie kierownictwu w sprawach rozwoju polityki i operacji w celu zapewnienia pozytywnych relacji z różnymi publicznościami; 3) komunikowanie najistotniejszych informacji o polityce i działaniach, produktach i usługach publiczności, oraz 4) oceny rezultatów w odniesieniu do ustalonych celów (Piontek 2004: 117).

PR na arenie międzynarodowej rozumiane jest przez niektórych badaczy jako przystosowanie działań PR do konkretnych zagranicznych rynków. Jeśli działania podejmowane są w szerszej perspektywie dwóch lub więcej rynków krajowych, przy uwzględnieniu ich podobieństw i różnic – możemy mówić o globalnym PR (Ociepka 2002: 207).



W ostatnim czasie wśród badaczy można zauważyć wzrost zainteresowania wpływem czynników kulturowych na efektywność działań PR. M. Taylor stwierdza, że „metody, którymi organizacje mogą komunikować się ze społeczeństwami różnych narodowości zależą od różnorodności sił kulturowych i społecznych”. Uważa on, że organizacja, która nie zrozumie kulturowych norm narodowych rynku, na którym działa, nie będzie mogła prowadzić skutecznej komunikacji ze swoim otoczeniem (Taylor 2000: 277–293). Należy również zauważyć, że badania nad różnicami kulturowymi w PR były prowadzone głównie w odniesieniu do konfliktów. Wykorzystywano tu teorię konfliktu psychokulturowego M. Rossa, który uważał, że konflikt to zachowanie kulturowe, a kultura tworzy podstawy odniesienia dla interpretacji i oceny działań innych ludzi. Badacze, tacy jak M. Ross, S. Ting-Tomey, C. Botan czy wreszcie Y. Huang, zasugerowali, że w różnych kulturach istnieją różne przyczyny i typy konfliktów, wobec czego nie ma jednej metody ich rozwiązania. Istotna jest rola lokalnej kultury ponieważ różne kultury tworzą różne podstawy odniesienia do interpretacji i oceny działań innych ludzi. Pełni ona zatem rolę siły wiążącej przy tworzeniu narodowej tożsamości w sytuacjach konfliktowych (Choi, Cameron 2005). Drugą koncepcją wykorzystywaną w badaniach jest teoria przypadkowości public relations, której podstawowe założenie mówi, że nie ma najlepszego sposobu zarządzania organizacjami i stosowania public relations, który byłby optymalny we wszystkich sytuacjach. Badacze (m.in. A. Cancel, G. Cameron) uważają, że w różnych kontekstach środowiskowych należy stosować różne strategie i praktyki PR (Choi, Cameron 2005).

W badania nad międzynarodowym public relations swój wkład mają naukowcy z różnych dziedzin R.I. Wakefield wyróżnił cztery modele badań w międzynarodowym PR: teorie społeczeństwa globalnego, teorie kulturowe, teorie zarządzania oraz teorie komunikacyjne. Z punktu widzenia tego artykułu najważniejsze są te drugie, czyli kulturowe. Wpływ kultury na public relations zauważyli również D. Verčič, oraz J. i L. Grunig, powtarzając za E.T. Hallem, że „kultura jest komunikacją a komunikacja jest kulturą” (Wakefield 1996: 21).

## Różnice kulturowe w działaniach public relations

Mówiąc o różnicach międzykulturowych nie można zapominać o czterech grupach kulturowych, których istnienia dowiódł G. Hofstede. Określił je jako wymiary kultury (Hofstede 2000: 51):

- indywidualizm – kolektywizm,
- dystans do władzy (mały – duży),
- stopień unikania niepewności (mały – duży),
- męskość – kobiecość.

W przypadku pierwszego wymiaru społeczeństwo indywidualistyczne to takie, w którym jednostka postrzegana jest jako podstawowy element zbiorowości. W kolektywistycznym człowiek jest częścią większej grupy, a tożsamość zyskuje dzięki przynależności do niej. G. Hofstede podzielił indywidualizm w narodowych kulturach na wysoki (m.in. USA, Australia, Wielka Brytania, Holandia, Belgia, Francja, Szwecja), niski (m.in. Gwatemala, Ekwador, Panama, Wenezuela, Kolumbia, Kostaryka, Pakistan), średni (m.in. Austria, Izrael, Hiszpania, Indie, Japonia).

Drugi wymiar wyróżnienia kultury, to dystans do władzy. W kulturach dużego dystansu ludzie uznają władzę za istotny składnik życia społecznego i akceptują nierówności pomiędzy ludźmi (Gwatemala, Panama, Meksyk, Indie, Hiszpania, Włochy, Indonezja). W kulturach małego dystansu do władzy ludzie uważają, że może być ona użyta tylko tam, gdzie ma do tego prawo (Austria, Izrael, Dania, Irlandia, Szwecja, Norwegia, Finlandia). G. Hofstede zauważył, że istnieje zależność między obszarami językowymi i zaprogramowaniem umysłu, który decyduje o dystansie do władz, np. kraje, w których używa się języków romańskich charakteryzują się średnim lub dużym dystansem do władzy. Inne prawidłowości to liczba ludności w danym kraju (im większa, tym wyższy poziom) czy szerokość geograficzna (im większa, tym niższy poziom).

Trzeci wymiar według G. Hofstede, to unikanie niepewności. W krajach o małym stopniu niepewności poziom odczuwanego stresu jest mniejszy, szanuje się to, co odmienne i częściej podejmuje ryzyko. Tak jest m.in. w Singapurze, Jamajce, Szwecji, Hongkongu, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Stanach Zjednoczonych. W kulturach o dużym stopniu niepewności ludzie boją się przyszłości, która może nieść ze sobą lęk i niepewność, stąd troszczą się o swoje bezpieczeństwo. Są to jednocześnie kultury bardziej ekspresyjne, akceptuje się silną gestykulację, podnoszenie głosu, otwarte okazywanie emocji. Wśród krajów zaliczających się do tej kategorii znajdują się Grecja, Portugalia, Urugwaj, Hiszpania, Meksyk, Francja, Korea Południowa, Izrael.

Czwarty wymiar kultury: męskość – kobiecość, kładzie nacisk na występowanie w kulturach pewnych cech charakterystycznych w zależności od płci. Męskość utożsamiana jest z aktywnością, agresywnością, ciągłym konkurowaniem i zdobywaniem. Jak zauważył J. Mikułowski-Pomorski, kulturom męskim można przypisać poglądy mówiące o tym, że mężczyzna powinien rządzić, kobieta wychowywać, ważne są pieniądze i przedmioty, należy dążyć do niezależności, a osoby, które osiągnęły sukces są podziwiane (Mikułowski-Pomorski 1999: 117). Kraje, w których dominują takie poglądy to: Japonia, Austria, Wenezuela, Szwajcaria, Włochy, Meksyk, Irlandia, Niemcy, USA, Grecja, Australia, Filipiny. Społeczeństwa kobiece wyrażają inne poglądy, wśród nich można wyróżnić następujące: mężczyzna może przyjmować role wychowawcze, człowiek jest ważniejszy niż role

społeczne, ważna jest jakość życia, pracuje się po to, by żyć, czuje się sympatię do tych, którym się nie udaje. Do tych kultur badacz zaliczył: Szwecję, Norwegię, Holandię, Danię, Hiszpanię.

Piąty wymiar, dodany przez autora później, nazywany jest „dynamizmem konfucjańskim”, mówi, o umiejętności rozróżnienia między długo- i krótkookresowym nastawieniem w życiu. Pewne kultury tworzą orientacje na czas osiągnięcia celów, a niektóre są zorientowane na cele bliższe. Charakteryzują się poszanowaniem tradycji, dbałością o zachowanie twarzy, przywiązaniem wagi do posiadania racji. Są to zazwyczaj kultury zachodnie, jak np. Stany Zjednoczone, Wielka Brytania czy Kanada. Kultury wschodnie są nastawione raczej na cele dalsze, a charakteryzują je takie cechy, jak: adaptacja tradycji do współczesnych warunków, ograniczone poszanowanie dla społecznych i statutowych zobowiązań, respektowanie wartości moralnych.

Warto również odwołać się do Ch. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa, którzy w pracy *Siedem kultur kapitalizmu*, opierając się na wynikach konkretnych badań menedżerów dowodzili, że systemy wartości, zwyczaje, modele kulturowe, zwykle kojarzone z rozwojem społecznym albo ze sztuką, są również podstawowym składnikiem sukcesu ekonomicznego. Każda z wymienionych siedmiu kultur posiada własne, unikatowe obyczaje i tradycje. Ich zrozumienie może pomóc kontrolować własne zachowania, a także poznać i zrozumieć zachowania ludzi ukształtowanych w innych kulturach. Dla public relations ta teoria ma olbrzymie znaczenie, gdyż sugeruje wzrost znaczenia ekspertów w budowaniu relacji.

Jedną z ważniejszych jest klasyfikacja kultur w zależności od kontekstu E.T. Halla, który w swoim modelu podzielił kultury na wysokokontekstowe i niskokontekstowe. W tych pierwszych dużą rolę odgrywają aluzje, podteksty, symbole i przekazy pośrednie, a także komunikacja niewerbalna. Jak napisał J. Mikułowski-Pomorski, kraje kultur wysokiego kontekstu charakteryzują się przede wszystkim:

- oddzielaniem swoich od obcych,
- większymi oczekiwaniami od swoich bliźnich,
- wysoką odpowiedzialnością osób na kierowniczych stanowiskach,
- „zachowaniem twarzy” – honoru.
- dużą rolę intuicji w procesie komunikowania (Mikułowski-Pomorski 1999: 104–106).

Przygotowując kampanię public relations w krajach o kulturze niskokontekstowej należy pamiętać o tym, że kontekst nie jest tu istotny dla zrozumienia przekazu. Przekaz powinien charakteryzować się dużą ilością informacji, argumentów i danych przekazywanych w bezpośredni i jasny sposób, a ich znaczenie jest dosłowne (Bartosik-Purgat 2004: 39). J. Mikułowski-Pomorski wskazał następujące cechy kultur niskiego kontekstu (Bartosik-Purgat 2004: 39):

- indywidualność wyrażania cech, przedstawiciele tej kultury są indywidualistami, zdani tylko na siebie i za siebie odpowiedzialni,
- brak problemu „zachowania twarzy”,
- jednoznaczność słów i gestów w procesie komunikowania.

Inaczej pojęcie różnic kulturowych rozumiał J. Mole. Uznał on, że kluczowe znaczenie w komunikacji międzykulturowej mają trzy kategorie: komunikacja, organizacja i model przywództwa, jest to tzw. trójkąt kulturowy (Mole 2000: 269). Komunikacja odnosi się do kwestii języka, ale również do komunikacji niewerbalnej. Organizacja i model przywództwa zaś dotyczy pewnych wartości, np. zestawu poglądów na temat organizacji i roli jednostki w ramach tej organizacji, czy też tego, kto posiada władzę, na czym się ona opiera i jak ją otrzymać. Ta klasyfikacja jest przydatna zwłaszcza, jeśli chodzi o public relations wewnętrzne w firmach międzynarodowych. W oparciu o dwa ostatnie kryteria stworzył on tzw. mapę Mole’a, na której usytuował kraje Unii Europejskiej w zależności od tego, na ile ich kultura jest do siebie podobna. Im bardziej oddalone są od siebie państwa, tym większe są różnice kulturowe między nimi oraz większe prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów na płaszczyźnie zawodowej. J. Mole stwierdził przykładowo, że doświadczenia płynące z pracy w firmach niemieckich czy duńskich mogą być do siebie bardzo podobne, ale trudno byłoby znaleźć wiele podobnych do siebie przedsiębiorstw niemieckich i włoskich. Zgodnie z tym podejściem, Hiszpanom trudniej znaleźć wspólny język z Duńczykami niż z Portugalczykami. Nie musi jednak tak być. Autor podkreśla, że podejście to jest pewnym uogólnieniem, a nie normą absolutną. Nawiązać tu należy do K. Sriramesha i D. Verčiča, którzy w swojej książce na temat globalnego public relations zauważyli, że specjaliści PR będą pełnić coraz istotniejszą rolę, między innymi budując harmonię i umożliwiając współpracę międzynarodową, a także dbając o globalny wizerunek organizacji (Mole 2000: 304–309).

U Mole’a pojawia się również pojęcie archetypów kulturowych, o których warto wspomnieć w kontekście działań public relations. Archetypy kulturowe są najbardziej wyrażone w grupach kulturowych, np. narodach, z powodu podobnego stylu życia, nawyków i zachowań obywateli. Nie ulega wątpliwości, że są one powiązane z produktami czy ideami oferowanymi przez nadawców działań PR. Badania potwierdzające to zjawisko przeprowadzał G. Clotaire Rapaille, międzynarodowy ekspert w dziedzinie badania archetypów. Firma Fogler’s, amerykański producent kawy, poprosiła go, by określił kod kawy. Celem był zwiększenie sprzedaży w Stanach Zjednoczonych. Badania potwierdziły, że kawa dla Europejczyka jest zupełnie czymś innym niż dla Amerykanina. W Europie Zachodniej spożywa się ją poza domem, w USA głównie w domach, gdzie powszechne jest skojarzenie: zapach kawy – dom. Kod kawy w Stanach to jej zapach. Zalecenia Rapaille’a dla Folger’sa były jednoznaczne: zapomnieć o smaku – podkreślać za-

pach. W wyniku tych badań powstał spot telewizyjny, który pokazywał młodego mężczyznę w mundurze powracającego do domu wczesnym rankiem. Pierwsze kroki kieruje on do kuchni i otwiera nowe opakowanie kawy. Słychać charakterystyczny dźwięk zasysanego powietrza. Zapach rozchodzi się po całym domu i dociera do sypialni, gdzie śpi jego matka. Gdy aromat dociera do niej, otwiera oczy, uśmiecha się i mówi: „Wrócił do domu!”. Reklama ta spowodowała ogromny sukces kawy Folger’s na rynku amerykańskim (Cybulska 2004).

Kolejny badacz, który klasyfikował kultury narodowe, to R. Gesteland. Zaproponował on cztery kryteria podziału:

- kultury protransakcyjne i propartnerskie,
- ceremonialne i nieceremonialne,
- monochroniczne i polichroniczne,
- ekspresyjne i powściągliwe (Gesteland 2000).

W kulturach propartnerskich ważne są więzi międzyludzkie, wszystkie sprawy są załatwiane poprzez wykorzystywanie kontaktów osobistych, unika się prowadzenia interesów z obcymi, a zmiany i nowości należy wprowadzać ostrożnie. Natomiast w kulturach protransakcyjnych ludzie są bardzo pozytywnie nastawieni na współpracę z obcymi. R. Gesteland do kultur protransakcyjnych zaliczył kraje skandynawskie i germańskie, państwa Ameryki Północnej, Australię i Nową Zelandię, zaś do propartnerskich, świat arabski, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich.

Przywiązywanie wagi do konwenansów, statusu społecznego, hierarchii władzy i okazywanie szacunku, to charakterystyka społeczeństw ceremonialnych (większość krajów europejskich i azjatyckich, kraje basenu Morza Śródziemnego i świat arabski). W nieceremonialnych (Australia, Nowa Zelandia, USA, Kanada, Dania, Norwegia, Islandia) preferuje się mniejsze różnice w statusie społecznym i zakresie władzy.

Kolejnym kryterium wyznaczonym przez badacza jest stosunek do czasu i harmonogramów. W kulturach monochronicznych brak punktualności traktowany jest jako niezdyscyplinowanie i lenistwo. Tak jest np. w krajach nordyckich, germańskich oraz północnoamerykańskich i Japonii. Na drugim biegunie są m.in. kraje świata arabskiego, większość krajów afrykańskich i kraje Azji Południowej, gdzie nacisk na punktualność jest dużo mniejszy.

Ostatnim kryterium R. Gestelanda jest sposób porozumiewania się. Są kultury, w których mały dystans przestrzenny, intensywny kontakt wzrokowy i głośny ton wypowiedzi są akceptowane. Nazywamy je kulturami ekspresyjnymi, a wśród nich znajdują się m.in. kraje romańskie, latynoamerykańskie i śródziemnomorskie. Drugi rodzaj to kultury powściągliwe, charakteryzujące się dużym dystansem przestrzennym między ludźmi, brakiem akceptacji kontaktu dotykowego, niebezpośrednim kontaktem wzrokowym i raczej cichym tonem wypowiedzi

(kraje Azji Wschodniej, Południowo-Wschodniej, nordyckie, germańskie – północne kraje europejskie).

## Bariery komunikacyjne

Dla specjalistów od public relations ten krótki przegląd klasyfikacji kultur może być przydatny przy projektowaniu programów w środowisku międzynarodowym. Może on wyznaczać wybór strategii, którą zastosują w danym kraju. Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że komunikacja międzykulturowa może podlegać pewnym utrudnieniom, nazywa się je barierami komunikacyjnymi. LaRay M. Barna wymienił sześć podstawowych: etnocentryzm, uprzedzenia, stereotypy, niepewność, zakładanie podobieństw zamiast różnic, niewerbalne mylne interpretacje oraz język (Mikułowski-Pomorski 1999: 75). Wszystkie należy uwzględniać przy projektowaniu działań public relations w środowisku międzynarodowym. Tutaj szerzej zostanie omówiony etnocentryzm, gdyż w kontekście rozważań nad wyborem strategii PR (globalna vs regionalna) nabiera głębszego znaczenia.

W naukach społecznych etnocentryzm definiowany jest jako postawa polegająca na traktowaniu własnej grupy jako najlepszej i posiadającej właściwe standardy zachowań oraz ocenianiu, na ogół negatywnym, innych grup pod kątem podobieństw i różnic między nimi, a wzorcową grupą własną. Jest to więc taki sposób widzenia świata, w którym własna grupa postrzegana jest jako centralna (Karcz 1999: 110–111).

Jak zauważa A. Figiel etnocentryzm może prowadzić do nietolerancji, która w konsekwencji wywołuje konflikty i napięcia. Przejawem etnocentryzmu są najczęściej:

- dyskryminowanie poszczególnych grup społecznych,
- postrzeganie zdarzeń pod kątem interesu (np. ekonomicznego, politycznego) własnej grupy społecznej,
- postrzeganie własnego sposobu zachowania jako jedynie właściwego,
- postrzeganie własnej grupy społecznej jako nadrzędnej względem innych,
- uznawanie pozostałych grup społecznych jako słabych, nieuczciwych oraz stwarzających kłopoty (Figiel 1999: 16–17).

Etnocentryzm staje się coraz bardziej istotny w kontekście relacji pomiędzy wizerunkiem produktu a krajem jego pochodzenia (tzw. *country of origin effect*). Postrzegany wizerunek kraju pochodzenia produktów kształtuje się niejednokrotnie na podstawie przekonań rodziny, znajomych, a także stereotypów i uprzedzeń związanych z mieszkańcami danego kraju. Dlatego coraz ważniejsze staje się kreowanie marek narodowych, które mają skutecznie przyczynić się do promowania kraju. Takie zadanie stawia przed sobą marketing narodowy, który

uznaje fakt, że państwo jest graczem na globalnym rynku, na którym konkuruje z innymi państwami. Aby znaleźć się wśród tych nielicznych, które wygrają, należy dbać o swoją konkurencyjność. Państwa stosują więc metody i techniki marketingowe wzorowane na wielkich korporacjach. Konsekwentne budowanie marek przenieść się może na wszystko, co pochodzi z danego kraju, w tym również na produkty. Ich sukcesy z kolei wzmacniać będą wizerunek kraju.

Umieszczenie na opakowaniu flagi państwa lub innego charakterystycznego symbolu, ułatwia natychmiastowe rozpoznanie miejsca, skąd pochodzi produkt. Oczywiście wizerunek kraju pochodzenia musi być atrakcyjny z punktu widzenia konsumenta. Jeżeli tak nie jest, fakt ten można ukryć, eksponując w zamian np. informację o miejscu zaprojektowania wyrobu (*designed in Italy*).

Przeprowadzane badania wykazują, że zanim konsument kupi produkt, stara się zgromadzić na jego temat informacje, co jednak nie zawsze jest możliwe (produkt może być nowy na rynku). Dlatego dokonuje on wyboru w oparciu o ograniczoną informację (np. stereotypy), a im mniej informacji można zdobyć na temat produktu, tym większą wagę odgrywać może kraj jego pochodzenia (Figiel 1999: 78). Ponadto P. Kotler zauważa jeszcze kilka innych prawidłowości, z którymi mamy do czynienia w kwestii kraju pochodzenia:

- wpływ kraju pochodzenia zależy od rodzaju produktu. Konsumenti chcą wiedzieć, skąd pochodzi ich samochód, ale nie zależy im na tym, by wiedzieć skąd pochodzi olej silnikowy,
- konsumenci w krajach wysoko uprzemysłowionych mają skłonność do wystawiania wysokich ocen produktom rodzimym, podczas gdy konsumenci w krajach rozwijających się na ogół bardziej korzystnie oceniają produkty zagraniczne,
- kampanie mające na celu przekonanie ludzi do kupowania produktów rodzimych rzadko odnoszą sukces, jeśli produkty te postrzegane są jako wadliwe,
- niektóre kraje cieszą się dobrą reputacją w odniesieniu do określonych produktów np. Francja w odniesieniu do wina czy perfum,
- im korzystniejszy wizerunek kraju, tym bardziej w promocji marki powinna być widoczna etykieta „made in...”,
- postawy ludzi względem kraju pochodzenia zmieniają się z upływem czasu, przykładem jest Japonia, która nie ma obecnie nic wspólnego z wizerunkiem, jaki miała przed II wojną światową (Kotler, Jatusripitak, Maesincee 1999: 420).

W przypadku działań PR szczególnie należy zwrócić uwagę na poziom etnocentryzmu, gdyż w istotny sposób może on wpływać na powodzenie zaplanowanych działań.

Inny rodzaj barier w komunikowaniu międzykulturowym, to takie, które mają swoje źródło w praktyce komunikacyjnej i języku. Chodzi tu o komunikację nie-

werbalną, w której skład wchodzi proksemika (mówi o przestrzeni osobistej, która wyznacza dystans między ludźmi oraz granice dzielące od innych), kinestyka (gesty, język ciała i wyraz twarzy), akty pozalingwistyczne (intensywność głosu, barwa, śmiech itd.), haptyka (badanie dotyku w komunikowaniu) oraz język.

Warto szerzej omówić rolę tego ostatniego. Antropolodzy kulturowi podkreślają, że zdolność do właściwego społecznie i kulturowo korzystania z jednostek językowych jest zawsze uwarunkowana kontekstowo: należy wiedzieć, jak się wyrażać w obrębie grupy etnicznej, w kontaktach zawodowych, prywatnie, oficjalnie i w środowisku rodzinnym (Burszta 1998: 76). Wpadki firm związane z językiem są bardzo częste, niektóre z nich przytoczył F.P. Seitel w książce *Public relations w praktyce*. Na przykład firma Estée Lauder chciała nazwać swój zestaw do makijażu „Country Mist”, ale w porę menedżerowie w Niemczech zauważyli, że słowo „mist” w niemieckim oznacza „gnój”, dlatego nazwę w Niemczech zmieniono na „Country Most”. Inny przykład to firma General Motors, która wprowadziła na rynek Ameryki Południowej samochód o nazwie „Nova”, ale wkrótce przekonała się, że nie sprzedaje wielu samochodów, bowiem „no va” po hiszpańsku znaczy „nie jedzie”, a więc w nazwie samochodu znalazło się zaprzeczenie funkcji, do której został on stworzony. Postanowiono więc na hiszpańskich rynkach nazwać samochód „Caribe” (Seitel 2003: 525).

Różnic w komunikowaniu międzykulturowym nie uwzględnił również Hongkong, kiedy w 2003 r. promował się w prestiżowych magazynach brytyjskich hasłem „Hongkong – zapiera dech w piersiach”. Reklama miała zachęcać do odwiedzenia tego miasta. Jednak trudno sobie wyobrazić gorszy zbieg okoliczności. Brak oddechu był jednym z pierwszych symptomów rozprzestrzeniającego się wówczas na świecie nietypowego zapalenia płuc (SARS). Choroba ta wzięła swój początek w południowych Chinach, a prawie jedna czwarta ze 100 śmiertelnych ofiar zmarła właśnie w Hongkongu.

Mówiąc o uwarunkowaniach kulturowych nie można zapominać o zaliczanej do nich religii. Reakcje wywołane nieuwzględnieniem tego czynnika mogą być zaskakujące. Obrazuje to przykład pokazu mody Chanel w Paryżu, gdzie Claudia Schiffer wystąpiła w sukni Karla Lagerfelda. Projektant na sukni umieścił napisy ze świątyni Tadž Mahal w Indiach, myśląc, że jest to poezja miłosna. Jednak okazało się, że były to fragmenty prozy koranicznej oraz znak przypominający kształtem cyfrę „9” – symbol Boga. W ten sposób obraził uczucia religijne muzułmanów, którzy natychmiast zaprotestowali, żądając zniszczenia sukni (Sznajder 1995: 39).

Jak więc wynika z przedstawionych wyżej przykładów i jak napisał A. Davis, kultury często koegzystują, jednak ich geograficzna bliskość nie gwarantuje podobieństwa. Według badacza wyczulenie na różnice kulturowe jest potrzebne bardziej niż w jakiegokolwiek innej profesji (Davis 2007: 238).



Nie można w tym miejscu nie zadać pytania o dwie drogi organizowania działań PR – dostosowywania strategii do rynków: jaką strategię public relations powinna wybrać firma, organizacja czy państwo, które zamierzają osiągnąć sukces w środowisku międzynarodowym? Jak wynika z dotychczasowych rozważań, nie można udzielić jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Zależy to bowiem od promowanej idei, firmy, produktu i oczywiście, co najważniejsze, od odbiorców strategii. Jak zauważył P. Kowalski, istotne jest dostrzeżenie sprzężenia zwrotnego pomiędzy kulturowo uwarunkowanym produktem, firmą czy ideą wprowadzaną na rynki obce kulturowo, a kulturą danego kraju. W ramach procesu nie tylko nadawca transferuje je wraz z ich kulturowym kontekstem, ale i kultura narodowa, do której są one skierowane, wpływa na ich formę i funkcje, stając się stymulatorem innowacji dla nadawcy, ale i akulturując lub wręcz asymilując kulturowo pewne produkty, marki czy idee. Wydaje się zatem, że w okresie globalizacji kultura – jak żaden inny element kształtujący rynek – wpływa na proces kształtowania relacji nadawca strategii PR a grupa docelowa. Kultura tworzy wymiar komunikacyjny tego procesu, usprawniając proces wymiany stanowiący fundament działań public relations (Kowalski 2003: 36). Firmy powinny również zdawać sobie sprawę z faktu, że sam model organizowania działań PR będzie inny w różnych krajach. Wydaje się więc, że pytanie o uniformizację działań PR zawsze będzie się wiązać z wątpliwością dotyczącą heterogeniczności otoczenia w którym działa organizacja, skuteczne komunikowanie w ramach PR będzie inne w różnych częściach świata, a firmy czy organizacje będą musiały dostosowywać swoje strategie do rynków lokalnych. S. Banks zwrócił również uwagę na fakt wyboru przez firmy strategii, analizuje ją on z punktu widzenia relacji pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Zaproponowany model dostosowania globalnych programów do lokalnych struktur może spychać społeczności lokalne do pozycji drugorzędnych uczestników procesu komunikowania (Banks 2005: 113). Stąd jest istotne, by również te społeczności miały wpływ na strategię firmy, gdyż tylko przy takim założeniu będzie możliwe budowanie wzajemnych relacji. Proponuje on ciekawe podejście nazywane „lokalnie/globalnie/lokalnie”, gdzie jeszcze przed planowaniem działań globalnego PR weźmie się pod uwagę potrzeby lokalnych grup docelowych, specyfikę lokalnego PR i potrzeby lokalnych społeczności.

Ciekawy pogląd reprezentuje A.M. Rugman, który pisząc o micie globalizacji zauważa, że większość działalności gospodarczej nie odbywa się w ramach jednego globalnego rynku, a regionalnych bloków. Stosując kryteria przepisów prawa, kosztów transportu oraz różnic kulturowych, wyodrębnia ze świata triadę regionów: Amerykę Północną, obszar Azji i Pacyfiku oraz Europę. Uważa on, że 500 największych regionalnych firm to nie są podmioty globalne, ale zakorzenione regionalnie. Wynika z tego, że globalna strategia biznesu jest przypadkiem wyjątkowym, a regułą są strategie regionalne w obrębie triady (Rugman 2008:

77). Podobnie uważa N. Payne przekonując, że przy planowaniu kampanii skierowanej do odbiorców należących do różnych kultur należy przyrzeć się różnicom między nimi występującym. Każdy specjalista ds. PR powinien mieć na uwadze różnice występujące pomiędzy językami, uwzględniać fakt, że regiony na świecie są zróżnicowane pod względem najbardziej rozpowszechnionych środków przekazu (jak przykład autor podaje Afrykę, gdzie dostęp do Internetu ma zaledwie 1,4% populacji). Należy zwrócić uwagę na kontekst związany z symbolami i obrazami, jakimi się operuje (Payne 2010).

Mówiąc o public relations międzykulturowym warto odwołać się koncepcji transformacyjnego public relations Ryszarda Ławniczaka. Zauważył on konieczność dostosowania zachodniego modelu PR do polskich warunków. Stwierdził, że niemal po dwudziestu latach procesu transformacji we wszystkich krajach Europy Środkowo-Wschodniej, dziedzictwo socjalizmu nadal zaznacza się w wielu obszarach życia społecznego, w tym w PR. PR jest postrzegany jako podejrzana propaganda. Ponadto jako niezrozumienie znaczenia marketingu i promocji produktów oraz przekonanie, że lepiej nie ingerować w funkcjonowanie przedsiębiorstw i wizerunek ich właścicieli, gdyż skutkować to może nałożeniem na nich dodatkowych obciążeń fiskalnych. Z drugiej strony transformacja systemowa otworzyła Polskę na kontakty zagraniczne, a co z tym idzie, pojawiło się wiele firm i koncernów, co zmusiło praktyków PR do modyfikacji działań w stosunku do ich zachodnich pierwowzorów. Nie ulega wątpliwości, że jednolite standardy nie znalazłyby tu zastosowania (Ławniczak 2009: 15–16).

Jak wynika z przedstawionych rozważań, firma, instytucja, organizacja czy państwo chcąc prowadzić działania public relations w środowisku międzynarodowym, musi wziąć pod uwagę szereg różnic w stosunku do praktyk stosowanych w kraju. Powodzenie działań zależy od doboru odpowiednich narzędzi, form, w zależności od tego, do kogo adresowany jest przekaz i przekładu na inne języki treści komunikacyjnych. Warto również przyrzeć się działaniom, które prowadzi na danym rynku konkurencja. Niezliczone przykłady chybionych działań pokazują, że nieuwzględnienie różnic międzykulturowych może narazić firmę na poważne straty finansowe. Wiele organizacji prowadzi jednak działania PR, które uwzględniają już kulturę, tradycję czy nawet mentalność odbiorców zagranicznych. Wydaje się, że choć powszechnie mówi się o „globalizacji”, trudno w oparciu o nią prowadzić kampanie PR. Takie przekazy często odbierane są przez pryzmat kultury, w której odbiorca został wychowany. Rzadko kiedy można znaleźć tak uniwersalny przekaz, który trafiłby na zrozumienie każdego. To, co w jednym kraju lub kręgu kulturowym może być uznane za dowcipne, w innym może być odczytane jako obraźliwe. Dlatego lepiej jest przyjąć, że odbiorca za granicą jest inny od krajowego.

Zapamiętaj!

1. Metody, którymi organizacje mogą komunikować się ze społeczeństwami różnych narodowości zależą od różnorodności sił kulturowych i społecznych. Organizacja, która nie zrozumie kulturowych norm narodowych rynku, na którym działa, nie będzie mogła prowadzić skutecznej komunikacji ze swoim otoczeniem (Taylor 2000: 277–293).
2. W okresie globalizacji kultura – jak żaden inny element kształtujący rynek – wpływa na proces kształtowania relacji między nadawcą strategii PR a grupą docelową. Kultura tworzy wymiar komunikacyjny tego procesu, usprawniając proces wymiany stanowiący fundament działań public relations (Kowalski 2003: 36).
3. Komunikacja międzykulturowa może podlegać utrudnieniom, czyli barierom komunikacyjnym. Prowadząc działania public relations należy pamiętać o: etnocentryzmie, uprzedzeniach, stereotypach, niepewności, zakładaniu podobieństw zamiast różnic, niewerbalnych mylnych interpretacjach oraz języku (Mikułowski-Pomorski 1999: 75).

Pytania sprawdzające:

1. Typy komunikowania międzykulturowego.
2. Na jakie bariery komunikacyjne może napotkać specjalista public relations prowadząc działania komunikacyjne?
3. Rola etnocentryzmu w kampaniach komunikacyjnych.

## Bibliografia

- Banks S. (2005), *Multicultural Public Relations. A Social-Interpretive Approach*, Iowa State University Press.
- Bartosik-Purgat M. (2004), *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- Burszta W.J. (2008), *Międzykulturowość, znamię czasów*, „Kultura Współczesna”, nr 2 (56).
- Burszta W.J. (1998), *Antropologia kultury*, Poznań.
- Choi Y., Cameron G. (2005), *Triumfujący etnocentryzm: rola tożsamości w praktyce przypadku międzynarodowych praktyk public relations*, „Piar”, nr 3.
- Cybulska A. (2004), *Archetypy a komunikacja*, „Brief”, nr 12.
- Davis A. (2007), *Public Relations*, PWE, Warszawa.
- Figiel A. (2004), *Etnocentryzm konsumentki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa.
- Gesteland R.R. (1999), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.

- Grunig J. (red.), (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Karcz K. (1999), *Etnocentryzm polskich konsumentów – bariera czy szansa w procesie integracji gospodarczej?*, Materiały ogólnopolskiej konferencji naukowej pt. „Polskie gospodarstwa domowe w perspektywie integracji z Unią Europejską”, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S. (1999), *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Kowalski P. (2003), *Euromarketing czy marketing międzykulturowy? Przegląd problemów badawczych*, [w:] *Euromarketing, przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej. Materiały IV Sympozjum Marketingu Międzynarodowego*, red. J.W. Wiktor, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Ławniczak R. (2009), *Koncepcja transformacyjnego public relations – poznański wkład do światowej literatury*, [w:] *Transformacyjne public relations a media masowe*, red. K. Gołata, Poznań.
- Mikułowski-Pomorski J. (1999), *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Kraków.
- Mole J. (2000), *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i Spółka, Warszawa.
- Ociepka B. (2002), *Komunikowanie międzynarodowe*, Wrocław.
- Payne N., *Public Relations Across Cultures*, <http://aboutpublicrelations.net/ucpayne.htm>; <http://aboutpublicrelations.net/ucpayne.htm>.
- Piontek D. (2004), *Imagistyka społeczna, czyli marketing polityczny*, [w:] *Media masowe w systemach demokratycznych. Teoretyczne podstawy i praktyczny wymiar komunikowania politycznego*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław.
- Ratajczak M. (2004), *Jak porozumiewają się Szwajcarzy. Media w wielokulturowej Szwajcarii*, Wrocław.
- Rugman A.M. (2008), *Globalizacja to mit*, „Polski Przegląd Dyplomatyczny”, nr 1, s. 77.
- Samovar L., Porter R., (red.) (1994), *An Introduction to Intercultural Communication*, [w:], *Intercultural Communication*, California.
- Seitel F.P. (2003), *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa.
- Sznajder A. (1995), *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa.
- Taylor M. (2000), *Cultural Variance As a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca Cola Scare in Europe*, „Public Relations Review”, Vol. 26, s. 277–293.
- Wakefield R.I. (1996), *Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations*, [w:] *International Public Relations. A Comparative Analysis*, red. H.M. Culbertson, N. Chen, New York–London 1996.

# Wybrane formy komunikowania społecznego. Analiza porównawcza kampanii społecznej przed referendum konsultatywnym „Wiedź chce to wiedzieć 2010” w Wiedniu i konsultacji społecznych w sprawie budowy ekospalarni w Krakowie

## Wstęp

Polska wydaje się obecnie wciąż jeszcze krajem, w którym władza publiczna niechętnie dzieli się ze społeczeństwem przywilejem podejmowania decyzji tak naprawdę dotyczących w pierwszej kolejności obywateli. Problem jest bardzo złożony, a aby go móc lepiej zrozumieć, należy wyjść od pojęcia demokracji i jej typów. Niniejsze rozważania ograniczają się jednak tylko do pojęcia demokracji wspólnotowej, często w literaturze nazywanej uczestniczącą. Przez politologów bywa ona porównywana do bezpośredniej demokracji ateńskiej, jako że wszyscy obywatele są równo traktowani, decyzje podejmowane są większością głosów i dotyczą głównie spraw lokalnych. Ważną cechą demokracji wspólnotowej jest uczestnictwo polityczne. Oznacza to nie tylko udział w głosowaniach, ale chęć uczestniczenia i uczestnictwo w różnego rodzaju organizacjach, zgromadzeniach i spotkaniach (M. Nowina Konopka, [w:] Białobłocki 2006: 81–82). Demokracja wspólnotowa daje obywatelom szansę i możliwość decydowania o sprawach dla nich istotnych, o sprawach lokalnych i samorządowych. Przykładowymi formami takiego obywatelskiego zaangażowania są kampanie społeczne i konsultacje społeczne. Są one równocześnie podstawowymi metodami prowadzenia dialogu władz ze społeczeństwem.

Nadmienione formy komunikacji pomiędzy instytucjami władzy publicznej a obywatelami nie są nowe i nie nowatorskie, lecz w polskiej rzeczywistości są formami alternatywnymi i niedocenianymi. Informacyjne kampanie społeczne,

referenda konsultatywne czy konsultacje społeczne oferują obywatelom państw demokratycznych liczne możliwości i szanse współuczestniczenia w procesie decyzyjnym.

Niniejszy artykuł jest porównaniem dwóch przykładów komunikowania się ze społeczeństwem: wiedeńskiego referendum z lutego 2010 r., oraz konsultacji społecznych przeprowadzanych w Krakowie w latach 2007–2009 w związku z budową na terenie miasta Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów komunalnych, tzw. ekospalarni Kraków.

Przedstawione *case study* powinno zwrócić uwagę czytelnika na podobieństwa i różnice, w jaki sposób instytucje władzy publicznej – w Wiedniu magistrat, w Krakowie z ramienia miasta Krakowski Holding Komunalny S.A. – nawiązują i prowadzą dialog ze społeczeństwem oraz co z takiej formy komunikacji: władza – społeczeństwo, społeczeństwo – władza, w obu miastach wynika.

Do celów niniejszej analizy zostały wybrane przykłady dwóch miast, Krakowa i Wiednia. Wybór nie był przypadkowy nie tylko z uwagi na regulujące wzajemne stosunki partnerskie istniejące „Wspólne oświadczenie miasta Rzeczypospolitej Polskiej Krakowa i stolicy Republiki Austrii o współpracy w różnych obszarach polityki komunalnej”. Z jednej strony pewna zbieżność czasowa z drugiej natomiast różnorodność technik, strategii i środków w celu prowadzenia skutecznego dialogu z społeczeństwem, były inspiracją do przeprowadzenia niniejszej analizy porównawczej. Zamiar ten dodatkowo umotywował fakt narodzenia i szybkiego upadku idei przeprowadzenia referendum konsultatywnego w Krakowie jesienią 2010 r., czyli zaledwie kilka miesięcy po przeprowadzeniu kampanii aktywizującej społeczeństwo i samego referendum w Wiedniu.

## Definicja i rodzaje społecznych kampanii komunikacyjnych

Jedną z ważniejszych form komunikowania publicznego są z całą pewnością społeczne kampanie komunikacyjne. Na tle innych rodzajów kampanii komunikacyjnych wyróżniają się one tym, że każda z nich ma inny cel, zakres tematyczny, obszar i służy realizacji innych interesów, a z założenia mają rozwiązywać istotne kwestie i problemy społeczne. Obecnie często są wykorzystywane do promocji zdrowego stylu życia („Pij mleko, będziesz wielki”), poprawy bezpieczeństwa na drogach („Stop wariatom drogowym”), zapobiegania chorobom cywilizacyjnym („Pozytywne życie”), ochrony środowiska („Ryś wraca do puszczy”), pomocy społecznej („Podziel się posiłkiem”) itp.

Jedną z możliwych definicji kampanii społecznych podaje Paweł Prochenko z Fundacji Komunikacji Społecznej: „Kampania społeczna to zestaw różnych działań zaplanowanych w konkretnym czasie, skierowanych do określonej gru-

py docelowej, której celem jest doprowadzenie do wzrostu wiedzy, zmiany myślenia, zachowania wobec określonego problemu społecznego lub prowadzi do rozwiązywania problemu społecznego, blokującego osiągnięcie dobra wspólnego, zdefiniowanego jako dany cel marketingowy” ([http://www.kampaniespoeczne.pl/wiedza\\_definicje,2324,kampania\\_spoeczna\\_definicja\\_fundacji\\_komunikacji\\_spoecznej](http://www.kampaniespoeczne.pl/wiedza_definicje,2324,kampania_spoeczna_definicja_fundacji_komunikacji_spoecznej)). Definicja ta uściśla działania związane z kreowaniem i przeprowadzeniem kampanii społecznej, a są to: sprecyzowanie celu, określenie grupy docelowej, określenie ram czasowych, zaplanowanie czynności komunikacyjnych. Ewaluacja kampanii to w tym kontekście zbadanie, czy problem społeczny został rozwiązany lub też nastroje społeczne uległy zmianie.

Trochę inaczej zdefiniowała społeczne kampanie komunikacyjne Bogusława Dobek-Ostrowska. Według niej społeczne kampanie komunikacyjne to „kampanie modyfikujące zachowania i postawy zmierzające do wyeliminowania lub poważnego zredukowania złych społecznych nawyków i przyzwyczajeń. Ich celem jest kreowanie pożądanych zachowań z punktu widzenia ogółu społeczeństwa” (Dobek-Ostrowska 2007: 143). Mogą one dotyczyć różnych obszarów tematycznych, jak np. zdrowie i bezpieczeństwo, ochrona środowiska naturalnego czy też odbierane jako negatywne zachowania społeczne typu przemoc w rodzinie, rasizm itp. Jako kampanie komunikacyjne wspierają one też edukację obywatelską. W społeczeństwie obywatelskim, które powinno być świadome i współuczestniczące w procesach decyzyjnych, ma to istotne znaczenie.

Francuski znawca tematu Pierre Zémor rozróżnił dwie grupy kampanii społecznych (por. Zémor 1995: 49). Pierwszą grupę zdefiniował jako szeroko rozumiane komunikowanie obywatelskie. „Komunikowanie obywatelskie ma na celu wykreowanie odpowiedzialnego społeczeństwa obywatelskiego, aktywnie uczestniczącego w życiu publicznym, zaangażowanego w debatę publiczną i żywo reagującego na problemy społeczne zarówno w kontekście globalnym, jak i lokalnym” (Dobek-Ostrowska, Wiszniowski 2007: 43). Podstawowym celem komunikowania obywatelskiego jest zatem informacja i edukacja obywatelska. Druga grupa kampanii społecznych to kampanie poświęcone ważnym problemom społecznym i ludzkim. Są one powszechnie realizowane na całym świecie, a ich efektywność zależy m.in. również od środków finansowych, jakimi dysponują jej twórcy i zaangażowania specjalistów oraz tzw. ambasadorów.

Społeczne kampanie komunikacyjne mogą mieć różny zasięg geograficzny. W zależności od stawianych celów i grup docelowych mogą to być kampanie o zasięgu międzynarodowym, światowym – tzw. kampanie globalne przeprowadzane najczęściej przez organizacje międzynarodowe typu ONZ, WWF, WHO. Niejednokrotnie kampanie społeczne są inicjowane przez rządy państwowe i wtedy mają charakter narodowy. Obejmują one obszar jednego kraju. Do ich współtworzenia i przeprowadzania zgłaszają się różne podmioty, takie jak np. po-

zarządowe organizacje społeczne, towarzystwa, instytucje lub przedsiębiorstwa publiczne i prywatne. Jeśli dana kampania skierowana jest do mieszkańców konkretnego województwa, gminy czy miasta, mamy do czynienia z kampanią regionalną lub lokalną. Jej organizatorami są najczęściej władze, instytucje publiczne na szczeblu wojewódzkim bądź lokalnym na danym terenie (Dobek-Ostrowska, Wiszniowski 2007: 75).

Nieco inaczej przedstawia się podział kampanii społecznych w zależności od grupy docelowej, do której są skierowane. Ogólna społeczna kampania komunikacyjna to taka, która skierowana jest do całego społeczeństwa, szerokiej publiczności; kampania konkretna natomiast adresowana jest do wązszych grup odbiorców. Mogą to być np. same kobiety, seniorzy, nauczyciele itp.

Ze względu na wykorzystywane środki komunikowania są społeczne kampanie komunikacyjne z reguły, choć nie zawsze, kampaniami totalnymi. Przy ich realizacji wykorzystuje się wszystkie możliwe środki komunikacyjne, takie jak: media elektroniczne, telewizja, radio, prasa, materiały informacyjne, ulotki, reklamę zewnętrzną typu billboardy itp. oraz bezpośrednie spotkania np. w formie konferencji. Chodzi o to, aby poprzez różne kanały kompleksowo oddziaływać na odbiorcę, a przez to zoptymalizować efekt kampanii.

## Cele i cechy społecznych kampanii komunikacyjnych

Społeczne kampanie komunikacyjne mają, jak to się powyżej udało ustalić, służyć rozwiązywaniu ważnych kwestii i problemów społecznych. Cele i obszar działań ze względu na istotę i zróżnicowanie problemów jest zatem ogromny. Jedną z możliwych typologii kampanii społecznych prezentuje portal im poświęcony [www.kampaniespoleczne.pl](http://www.kampaniespoleczne.pl)

Dzieli on problemy społeczne i kampanie im poświęcone według schematu (<http://www.kampaniespoleczne.pl/kampanie>):

- aktywizacja i społeczeństwo obywatelskie, czyli promowanie przez kampanie społeczne wartości społecznych i obywatelskich np. motywowanie obywateli do aktywnego uczestnictwa nie tylko w wyborach,
- bezpieczeństwo ruchu drogowego, w tym m.in. zapobieganie złym przyzwyczajeniom i niepożądanym nawykom,
- edukacja zarówno społeczna, jak i zdrowotna czy ekonomiczna,
- ekologia i środowisko czyli promowanie ochrony środowiska.

Celem społecznych kampanii komunikacyjnych jest realizacja interesu społeczeństwa jako całości, a nie interesu poszczególnych grup. Mimo że nie zawsze spotykają się one z aprobatą całego społeczeństwa, powinny wyrażać powszechnie akceptowany interes ogółu społeczeństwa (Dobek-Ostrowska, Wiszniowski



2007: 77). Tym też różnią się one np. od reklamy, klasycznych kampanii PR czy propagandy.

Kolejną cechą społecznych kampanii komunikacyjnych powinien być ich obiektywizm, a ich przekaz powinien opierać się na zbadanych i udowodnionych faktach.

Bogusława Dobek-Ostrowska i Robert Wiszniowski wymieniają jeszcze dwie dodatkowe cechy komunikowania społecznego, odnoszące się również do społecznych kampanii komunikacyjnych (Dobek-Ostrowska, Wiszniowski 2007: 77). Po pierwsze, z punktu widzenia jednostki i zbiorowości komunikowanie społeczne odnosi się do postaw „idealnych”. Kampanie społeczne wydają się przez to niezbędne dla rozwoju społeczeństwa i postępu cywilizacyjnego. Po drugie, komunikowanie społeczne, a z nim również kampanie społeczne, często są finansowane przez instytucje władzy publicznej np. przez rząd czy parlament. Niektórzy odbierają je zatem jako próbę promowania instytucji i organizacji publicznych. Instytucjom publicznym niejednokrotnie się zarzuca, że prowadzone przez nie kampanie społeczne służą realizacji ich ukrytych celów bądź wzmocnieniu pozycji w walce politycznej.

## Konsultacje społeczne jako forma komunikowania publicznego

Instytucje władzy publicznej, tj. nadawcy publiczni, posługują się licznymi formami działania w celu prowadzenia komunikacji ze społeczeństwem. Cele tej komunikacji są różne, ale można je usystematyzować w czterech kategoriach (por. Dobek-Ostrowska 2007: 139):

- obowiązek informowania publiczności o swoich działaniach i przekazywanie do wiadomości społeczeństwa danych publicznych,
- prowadzenie dialogu i tworzenie wzajemnych partnerskich stosunków z odbiorcami, obywatelami,
- oferowanie publicznej prezentacji i promowanie serwisu publicznego,
- obowiązek rozpowszechniania wiedzy na temat swojego funkcjonowania, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Powyższe cele determinują zasadnicze formy komunikowania publicznego oraz argumentują, dlaczego instytucje władzy publicznej powinny prowadzić kampanie informacyjne – dla dobra społeczeństwa.

Idealem komunikowania publicznego jest autentyczny dialog, czyli dwustronne porozumiewanie się nadawców z odbiorcami oraz sprzężenie zwrotne w tej akcji. W moich rozważaniach zatrzymam się przy dialogu społecznym, który ma z jednej strony „pomóc administracji publicznej lepiej zrozumieć problemy odbiorcy, z drugiej zaś, pozwala obywatelowi wyzbyć się uczucia wyalienowania

i niemożności rozwiązania swoich trudności” (por. Dobek-Ostrowska 2007: 142).

Jedną z form dialogu społecznego na płaszczyźnie instytucja władzy publicznej – obywatel, są konsultacje społeczne. W dokumencie programowym Rady Ministrów z 22 października 2002 r. określone one zostały jako „dwukierunkowa komunikacja administracji publicznej z partnerami społecznymi, prowadzona w celu uzyskania opinii na temat proponowanych przez administrację rozwiązań”. Inną, bardziej szczegółową definicję konsultacji społecznych podaje portal [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl). Konsultacje społeczne to „proces, w którym przedstawiciele władz (każdego szczebla: od lokalnych po centralne) przedstawiają obywatelom swoje plany dotyczące np. aktów prawnych (ich zmiany lub uchwalania nowych), inwestycji lub innych przedsięwzięć, które będą miały wpływ na życie codzienne i pracę obywateli. Konsultacje nie ograniczają się jednak tylko do przedstawienia tych planów, ale także do wysłuchania opinii na ich temat, ich modyfikowania i informowania o ostatecznej decyzji” (<http://administracja.ngo.pl/x/340786>). Zgodnie z obowiązującymi przepisami, rząd i samorządy mogą lub też muszą (w przypadkach przewidzianych ustawami) przeprowadzić konsultacje społeczne zarówno z mieszkańcami, jak i z organizacjami pozarządowymi.

Do głównych cech dobrych konsultacji społecznych zaliczyć należy (por. Engel 2008):

- adresatem konsultacji społecznych powinien być każdy, każdy obywatel ma prawo wypowiadać się na temat planowanych działań i inwestycji oraz opracowywanych planów i programów,
- proces konsultacji należy rozpoczynać jak najwcześniej, czas trwania powinien być dostosowany do złożoności planowanego przedsięwzięcia, tworzonego programu oraz do możliwości wystąpienia konfliktów,
- wykorzystywanie jak najszerszej gamy możliwych sposobów wymiany informacji, wiele kanałów informacji, w tym informowanie bezpośrednie,
- interaktywność polegająca nie tylko na informowaniu, ale i na aktywności przy uzyskiwaniu informacji zwrotnej od interesariuszy,
- obiektywność i bezstronność,
- jawną decyzję oraz merytoryczne uzasadnienie odrzucenia niektórych propozycji zainteresowanych stron,
- wielokrotność – na każdym etapie realizacji projektu: rozpoznanie, opracowanie, akceptacja, ewaluacja,
- profesjonalizm – przy zastosowaniu różnych metod badawczych.

Formy konsultacji mogą być zróżnicowane w zależności od tematu, obszaru, czasu oraz środków finansowych. Wśród nich wyróżniamy m.in.:

- badanie i przedstawianie opinii publicznej w formie zwyczajowo przyjętej, czyli sondażu ulicznego, sondażu internetowego, ankiety,

- przedstawienie pisemnych opinii organizacji lub osób uznanych za autorytety w formie np. raportów, sprawozdań, broszur,
- zebrania i spotkania dyskusyjne z różnymi grupami społecznymi, w tym też grupami nieformalnymi,
- debaty publiczne,
- wspólne wizje terenowe,
- powoływanie i działalność rad obywatelskich (dzielnice, osiedla, sołectwa),
- konferencje naukowe z udziałem ekspertów zewnętrznych,
- warsztaty dla interesariuszy,
- rozprawy administracyjne otwarte dla społeczeństwa (zgodnie z art. 89 Kodeksu postępowania administracyjnego),
- metoda delficka – ankietowanie sporej grupy ekspertów z danej dziedziny w kilku etapach, gdzie przy powtórnym ankietowaniu wyklucza się odpowiedzi skrajne.

Konsultacje społeczne nie zastępują demokratycznych mechanizmów wyborczych np. w formie referendum konsultatywnego, ale skutecznie mogą prowadzić do działań akceptowanych przez maksymalnie dużą część społeczeństwa. Korzyści płynące z przeprowadzenia konsultacji społecznych to w pierwszym rzędzie rozpoznanie wszystkich wariantów realizacji przedsięwzięcia, wybór najkorzystniejszej wersji ze społecznego, lecz niekoniecznie ekonomicznego punktu widzenia, zapobieganie konfliktom, minimalizacja i kompensacja negatywnych oddziaływań oraz – co dla celów niniejszego artykułu wydaje się najistotniejsze – kształtowanie postaw społecznej odpowiedzialności oraz zwiększanie wiarygodności administracji publicznej.

Konsultacje społeczne to jedna z podstawowych form prowadzenia dwukierunkowego dialogu społecznego na płaszczyźnie administracja publiczna – obywatel. Dialog ten jest prowadzony w celu uzyskania opinii na dany temat oraz wypracowania wspólnego stanowiska przy podejmowaniu kluczowych decyzji np. dotyczących środowiska. Konsultacje społeczne mogą przybierać różne formy w zależności od tematu, obszaru, czasu ich prowadzenia, ale ich adresatem powinien być każdy obywatel. W myśl obowiązującego w Polsce prawa, w niektórych przypadkach rząd czy samorząd muszą przeprowadzić konsultacje społeczne np. przy inwestycjach dotyczących środowiska, w innych przypadkach mogą to robić fakultatywnie.

Spółeczna kampania informacyjna  
przed referendum konsultatywnym „Wiedeń chce to wiedzieć”



W grudniu 2009 r. władze stolicy Austrii – Wiednia zdecydowały o przeprowadzeniu referendum konsultatywnego w celu zbadania opinii publicznej, uprawnionych do głosowania mieszkańców stolicy Austrii, na temat planowanych projektów miejskich. Termin referendum konsultatywnego wyznaczono na 11–13 lutego 2010 r. Ponieważ na przygotowanie władze miasta miały bardzo mało czasu, około dwóch miesięcy, natychmiast zlecono firmom zewnętrznym przygotowanie kampanii aktywizującej mieszkańców miasta do udziału w referendum. Kampania miała formę profrekwencyjnej kampanii społecznej pt. „Wiedeń chce to wiedzieć”.

### Sytuacja wyjściowa przed realizacją kampanii

Formę referendum konsultatywnego regulują w Wiedniu § 112a–112c Wiedeńskiej Konstytucji Miasta oraz Wiedeńska ustawa o referendach konsultatywnych z 13 grudnia 1979 r. z późniejszymi zmianami. Jest to instrument demokracji bezpośredniej, który ma, w przeciwieństwie do referendum konstytucyjnego, charakter opiniodawczy, a jego wynik nie jest w prawodawstwie austriackim w żaden sposób wiążący.

Istotnym wydaje się fakt, że władze Wiednia już wcześniej kilkakrotnie wykorzystywały ten instrument w celu poznania opinii mieszkańców. Dla wiedeńczyków forma ta nie była zatem ani nowa, ani nowatorska. Po raz pierwszy mieli oni okazję uczestniczyć w lokalnym referendum konsultatywnym w roku 1973, gdy decydowali o przeznaczeniu parku w dzielnicy Währing pod zabudowę mieszkalaną. Kolejne referenda konsultatywne odbyły się w Wiedniu w roku 1980, w roku 1981 aż dwukrotnie oraz 1990 i 1991. Mieszkańcy decydowali w nich o kształcie i zagospodarowaniu terenów zielonych (1981) lub całkowitym odrzuceniu projektów budowy centrum kongresowego (1981). Referendum zorganizowane w roku 2010 było zatem na przestrzeni ostatnich 30 lat już siódmym wezwaniem wiedeńczyków do wypowiedzenia się o aktualnych inwestycjach i planach miasta.

Termin wyznaczenia i przeprowadzenia referendum, a przed nim społecznej kampanii informacyjnej, też z pewnością nie był przypadkowy. Rok 2010 był rokiem licznych wyborów w Austrii i w Wiedniu. 25 kwietnia 2010 Austriacy wybierali prezydenta republiki, ale z naszej perspektywy istotniejsze wydają się październikowe wybory samorządowe do wiedeńskiej Rady Gminy (jednocześnie sejmiku), która później wybiera burmistrza na nową kadencję. 10 października 2010 r. wiedeńczycy decydowali zatem w wyborach komunalnych do Rady Gminy, sejmiku i wybierali przedstawicieli dzielnic. Termin lutowego referendum konsultatywnego to zatem doskonały moment do zbadania nastrojów przedwyborczych, zostawiający jednocześnie pewną, choć wąską, furtkę czasową przy realizacji obietnic z referendum. Burmistrz Wiednia, Michael Häuple, pełni tę funkcję nieprzerwanie od 1994 r.! Lutowe referendum mogło być zatem pomocne w prowadzeniu przez niego kampanii przedwyborczej oraz jednoznacznie wskazać, na jaką frekwencję wyborczą władze miasta mogą liczyć. Pamiętać tu jednak należy, że burmistrz nie jest w Wiedniu wybierany w sposób bezpośredni przez społeczeństwo (tak jak w Polsce), lecz pośrednio przez członków Rady Gminy.

„Wiedeń powinien w oczach całego świata uchodzić za nowoczesną metropolię, w której udział mieszkańców w polityce lokalnej oraz jej transparentność są priorytetowe” („wien.at Stadt Wien“ 2010, nr 1: 2) stwierdził Michael Häuple, pytany o zasadność i celowość przeprowadzenia lutowego referendum.

## Pytania postawione w referendum konsultatywnym w Wiedniu

W dniach 11–13 lutego 2010 r. (czwartek 08.00–20.00, piątek 08.00–18.00, sobota 08.00–18.00) ponad 1,1 mln mieszkańców Wiednia mogło wziąć udział w referendum konsultatywnym, decydując o przyszłości niektórych projektów miejskich i polityce miasta. Uprawnieni do głosowania byli wszyscy Austriacy urodzeni przed 13 lutego 1994 r. i mający swoje główne miejsce zamieszkania (stan na 4 stycznia 2010 r.) w Wiedniu. Czynne prawo wyborcze do udziału w referendum miała po raz pierwszy w historii już 16-letnia młodzież.

Pierwsze pytanie referendum dotyczyło historycznego zajęcia, jakim w Wiedniu był administrator, gospodarz budynków, i brzmiało: „Czy jest Pan/Pani za tym, aby Wiedeń stworzył możliwość zatrudniania i kształcenia gospodarzy budynków komunalnych jako nowoczesnego zawodu?”

Kolejne pytanie dotyczyło sfery edukacji: „Czy jest Pan/Pani za stworzeniem obszernej oferty szkół całodziennych?” i było przygotowane z myślą o zapracowanych rodzicach, którzy nie są w stanie na czas odebrać dzieci ze szkoły.

Trzecie pytanie: „Czy w Wiedniu powinna zostać wprowadzona opłata za wjazd do centrum miasta?” dotyczyło infrastruktury i problemu powstawania korków w ścisłym centrum.

W następnym pytaniu wiedeńczycy mieli okazję ustosunkować się do całonocnego funkcjonowania środków komunikacji miejskiej w weekendowe noce: „Czy jest Pan/Pani za tym, aby metro w Wiedniu kursowało w nocy z piątku na sobotę i z soboty na niedzielę?”.

Ostatnie pytanie brzmiało „Czy jest Pan/Pani za tym, aby w Wiedniu wprowadzić obowiązkową licencję dla posiadaczy psów tzw. ras agresywnych?”.

Do społeczeństwa skierowano pięć konkretnych pytań, na które właściwa była odpowiedź TAK lub NIE. Wyborcy na kartach do głosowania mieli zaznaczyć jedną odpowiedź. Jak widać, zakres tematyczny pytań był bardzo rozległy: środki komunikacji miejskiej, edukacja, bezpieczeństwo, infrastruktura i w praktyce mógł zainteresować każdego mieszkańca. Władzom miasta szczególnie zależało na zaangażowaniu młodzieży i młodych ludzi w politykę miasta, stąd pytania ewidentnie do nich skierowane, jak np. o metro kursujące w weekendowe noce, nowy profil zawodowy gospodarzy budynków komunalnych czy szkoły całodzienne.

Referendum nie miało charakteru wiążącego jednak władze miasta obiecały konkretne kroki przy realizacji podjętych przez społeczeństwo decyzji. W tym tonie wielokrotnie wypowiadał się burmistrz Michael Häupl: „Życzenia społeczeństwa będą władze miasta wcielać w życie, tak szybko, jak to będzie możliwe” („wien.at Stadt Wien“ 2010, nr 1: 2).

## Realizacja kampanii

W ramach społecznej kampanii informacyjnej „Wiedeń chce to wiedzieć”, której celem było zmotywowanie i zaangażowanie wiedeńczyków do udziału w lokalnym referendum konsultatywnym, wykorzystano szereg środków i kanałów informacyjnych. Dostosowano je *stricte* do grupy docelowej: mieszkańców i mieszkanek Wiednia powyżej 16. roku życia mających prawo wyborcze. Kampania wystartowała w grudniu 2009 r. Jej budżet wynosił 3,7 miliona euro.

Obejmowała następujące środki i nośniki komunikacji:

- 600 sztuk plakatów wielkoformatowych (504 x 238 cm),



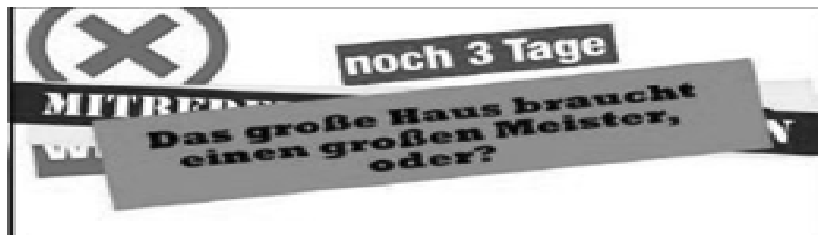


- 10 plakatów specjalnych – codziennie aktualizowanych, w których zastosowano technikę odliczania dni do referendum tzw. *count down*, np.:

za tydzień



jeszcze 3 dni



referendum konsultatywne  
uwaga, jeszcze tylko dzisiaj



- 425 citylighty,
- 135 rolling boards,
- 5 tablic przy wjeździe do miasta,
- 60 plakatów na skrzynkach pocztowych,



- 15 ruchomych skrzynek pocztowych,
- 8 stoisk promocyjnych oraz 2 projektory laserowe wykorzystane w czasie nocy sylwestrowej 2009/2010 r.,
- reklama na bandach miejskiego lodowiska,



- wydarzenia specjalne z udziałem promotions teams, happeningi, festyny, konkursy dla uczestników,



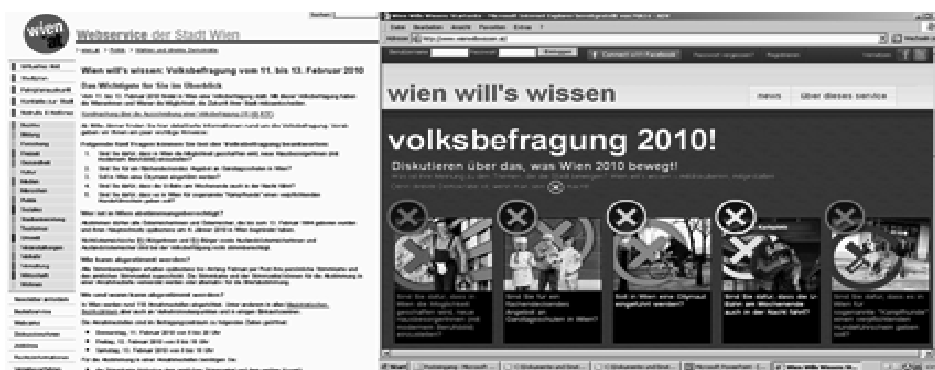
- reklama prasowa w prasie codziennej i magazynach,



- różne formy reklamy w środkach komunikacji miejskiej (stacje metra, metro, autobusy),
- flagi przed różnymi wydziałami wiedeńskiego magistratu,
- reklama kinowa,
- różnorodne gadzety i materiały reklamowe np. bezpłatne kartki pocztowe tzw. freecards, wykorzystywane i rozdawane podczas akcji lokalnych,



- strona internetowa [www.wienwillswissen.at](http://www.wienwillswissen.at) i [www.wahlen.wien.at](http://www.wahlen.wien.at).



Na potrzeby kampanii utworzono stronę internetową [www.wienwillswissen.at](http://www.wienwillswissen.at) ([http:// www.wienwillswissen.at](http://www.wienwillswissen.at), 24.10.2010) będącą platformą komunikacji dla zainteresowanych. Na stronie dostępne były obszerne informacje dotyczące zbliżającego się referendum, m.in. godziny otwarcia lokali, sposób głosowania,

pytania. Platforma stała się też miejscem ożywionych, czasem bardzo emocjonalnych, dyskusji i wymiany zdań. Swoją opinię, po wcześniejszej rejestracji, mógł tu zamieścić każdy internauta. Udział w internetowych dyskusjach brały również osoby publiczne oraz niejednokrotnie fachowcy z danej branży, którzy swoje opinie publikowali systematycznie w formie dzienników on-line. Profesjonalni redaktorzy i blogerzy moderowali dyskusje internautów. Z internetowej strony kampanii każdy mógł pobrać aktualne informacje prasowe, zdjęcia, plakaty, filmy wideo.

Uzupełnieniem tego portalu były oficjalne strony internetowe wiedeńskiego magistratu, przede wszystkim 62. Wydziału Wiedeńskiego Magistratu, odpowiedzialnego za wybory ([www.wahlen.wien.at](http://www.wahlen.wien.at); <http://www.wahlen.wien.at>, 24.10.2010).

Z reguły powodzenie działań profrekwencyjnych zależy w dużej mierze od ich nagłośnienia w mediach. W Wiedniu nie zdecydowano się jednak ani na reklamę radiową, ani na telewizyjną. Ciężar kampanii spoczywał na mediach drukowanych, odpłatnych i gratisowych.

Ustalając strategię kampanii ściśle zdefiniowano sposób komunikacji. Jej wyznacznikami były: jasne symbole, nowoczesność, kompleksowość w stosunku do wszystkich grup docelowych, kreatywność, obszerność, długotrwałość, odrębność i oryginalność oraz tzw. *human touch*, czyli kampania powinna być w odczuciu społeczeństwa lokalnego przyjazna i miła.

Kampania „Wiedeń chce to wiedzieć” była prowadzona na wielu płaszczyznach. Jest przykładem na to, w jaki sposób można dotrzeć z przekazem społecznym do szerokiego grona odbiorców lokalnych, rezygnując z zaanagażowania radia i telewizji.

## Ocena kampanii

Spółeczna kampania informacyjna „Wiedeń chce to wiedzieć” była w Wiedniu w okresie grudzień 2009–luty 2010 zauważalna i postrzegana jako oryginalna. Nie tylko w opinii prasy, ale również zdaniem aktywnych wyborców wyróżniała się na tle reklam komercyjnych. Znaczący wpływ na odbiór kampanii miała jej atrakcyjna forma oraz dynamika (zmieniające się plakaty, count down itp.). W tym tonie na forum strony [www.wienwillswissen.at](http://www.wienwillswissen.at) (<http://www.wienwillswissen.at>, 24.10.2010) wypowiadali się aktywni internauci. Nawet osoby, które nie wzięły udziału w referendum zwróciły uwagę na kampanię i przynajmniej potrafiły ją zidentyfikować. Przekaz kampanii z założenia jej twórców miał być, i był czytelny i jednoznaczny. Możliwość bezpośredniego uczestniczenia w demokracji przez oddanie swojego głosu w sprawach obywatelom najbliższych, z pewnością

przełożył się na aktywność wyborców, co wielokrotnie podkreślali lokalni politycy w rozmowach z mediami, np. Sandra Frauenberger, członek Zarządu Miasta odpowiedzialna za organizację referendum (por. <http://www.sandra-frauenberger.at/?p=756>). Mieszkańcy mogli dojść do przekonania, że mają realny wpływ na rezultat referendum, a przez to na bieżące projekty i przyszłość miasta.

Mobilizowanie mieszkańców do aktywności wyborczej było w kampanii bardzo silnie wyeksponowane. Na większości plakatów wyborczych i billboardów pojawiło się kółko z krzyżykiem wewnątrz, symbolizujące oddanie głosu

„Za czy przeciw?  
Zawsze X”



Kolejnym atutem kampanii był fakt, że promowała ona udział w referendum nie jako obywatelski obowiązek, ale jako coś modnego, mówiąc językiem młodzieży – trendy i próbowała wyzwolić pozytywne emocje związane z głosowaniem. Kampania wpisywała się w potrzeby i oczekiwania młodych ludzi, bo do nich również była skierowana (por. akcje promocyjne z udziałem promotions teams).

Przeciwnicy kampanii „Wiederlchce to wissen”, w tym m.in. przedstawiciele codziennej prasy i opozycji politycznej, zarzucali jej, że wygenerowana przez nią frekwencja referendum była zbyt niska w stosunku do zaangażowanych nakładów finansowych. W ślad za tym podążała krytyka władz miasta i możliwość wytknięcia instytucjom miejskim niegospodarności i rozrzutności. Wśród dalszych słabości i zastrzeżeń do kampanii wymieniany jest wydłużony czas trwania referendum, aż trzy dni. Niektórzy kwalifikowali ten stan rzeczy jako sztuczny środek zawyżenia frekwencji referendum, czyli całkowicie mierzalnego wyniku kampanii.

Pod względem ilościowym kampania zakończyła się pełnym sukcesem. W założeniach kampanii wymieniano takie zaktywizowanie lokalnego społeczeństwa, aby frekwencja udziału w referendum konsultatywnym przekroczyła 20%. Tak też się stało, oficjalne wyniki referendum podają frekwencję na poziomie 35,9% (<http://www.wien.gv.at/politik-verwaltung/ergebnis-volksbefragung.html>). Zważywszy na fakt, że referendum to miało jedynie aspekt opiniodawczy, wynik jest imponujący – w porównaniu z Polską, gdzie gorsze wyniki są na porządku dzien-

nym w wiążących wyborach, np. komunalnych. Podsumowując, podkreślić należy, że uczestnicząc w referendum prawie co trzeci wiedeńczyk pokazał, że jest zaangażowany w sprawy polityki miejskiej a rozwiązywanie problemów lokalnych jest dla niego na tyle istotne, że współuczestniczy w podejmowaniu decyzji.

## Realizacja wyników zebranych w czasie referendum

W czasie lutowego referendum 2010 r. w Wiedniu 411.075 uprawnionych do głosowania mieszkańców wyraziło swoją wolę. Burmistrz, Michael Häupl nie ukrywał zadowolenia z wysokiej frekwencji: „To referendum miało drugi wynik ze wszystkich dotychczasowych w Wiedniu pod względem frekwencji. Społeczeństwo wyraźnie przedstawiło swoje życzenia. Miasto niezwłocznie wprowadzi nowe zasady w życie” („wien.at Stadt Wien“ 2010, nr 5: 2).

Po podliczeniu wszystkich ważnych głosów okazało się, że wiedeńczycy prawie jednomyślnie głosowali za wprowadzeniem obowiązku posiadania przez właścicieli psów ras agresywnych odpowiedniej licencji (pytanie nr 5), aż 88,23% wyborców oddało swój głos na tak. Z dniem 1 lipca 2010 r. weszło w życie rozporządzenie regulujące tą kwestię na arenie lokalnej. Zgodnie z nim dotychczasowi właściciele psów ras agresywnych mają obowiązek w ciągu roku, do 30 czerwca 2011 r., zgłosić się i poddać wraz ze swoim psem stosownemu egzaminowi. Właściciele, którzy nabywają nowego pupila rasy agresywnej również są zobowiązani do poddania się egzaminowi w ciągu trzech miesięcy od daty nabycia zwierzęcia. Egzamin odbywa się przed uprawnionym do tego egzaminatorem i składa się z części teoretycznej i praktycznej, w której właściciel psa musi wykazać, że panuje nad zachowaniem swojego ulubieńca. Osoby poniżej 16 roku życia oraz osoby wcześniej karane nie mogą ubiegać się o wydanie licencji.

Zdecydowana większość głosujących, aż 81,67%, oddała swój głos na tak w kwestii przywrócenia możliwości zatrudniania i kształcenia gospodarzy budynków komunalnych (pytanie nr 1). W tym punkcie miasto Wiedeń zwróciło się z inicjatywą ustawodawczą do władz federalnych, aby uporządkowały to zagadnienie na terenie całej republiki. Minister polityki socjalnej, Rudolf Hundstorfer, zlecił przygotowanie projektu ustawy o gospodarzach budynków komunalnych, która w okresie letnim została skierowana do zaopiniowania przez specjalistów. Do końca 2010 r. ponadregionalne nowe prawo dotyczące gospodarzy budynków komunalnych miało zostać przyjęte. Jeśli tak się nie stanie Wiedeń wypracuje z początkiem 2011 r. własne uregulowania.

Wysokim poparciem wyborców cieszyła się również możliwość tworzenia szerokiej oferty szkół całodziennych (pytanie nr 2) – 73,54%. Polityka miasta doprowadziła w tym zakresie do przekształcenia szkół o innym profilu i otwarcia pię-

ciu nowych szkół typu całodziennego z początkiem roku szkolnego 2010/2011. W dalszej perspektywie, tzn. w ciągu kolejnych 5 do 7 lat, miasto obiecało podwojenie ich liczby w całym Wiedniu. „Na terenie każdej dzielnicy miasta powinna działać przynajmniej jedna szkoła całodzienna. Do tego dążyć będzie miasto w najbliższym czasie” („wien.at Stadt Wien” 2010, nr 5: 3), tak określił cel polityki miasta w sferze edukacji Christian Oxonitsch, członek zarządu miasta ds. edukacji. Oferta ta nie ogranicza oczywiście w żaden sposób oferty szkół tradycyjnych, a możliwość wyboru formy szkoły w dalszym ciągu należy do rodziców.

Mimo, że pytanie o całonocne funkcjonowanie metra w czasie weekendów (pytanie nr 4) wskazało największe rozbieżności głosujących, zaledwie 53,98% opowiedziało się na tak, również w tym temacie podjęto natychmiastowe przygotowania do wprowadzenia zmian.

Od 3 września 2010 roku zgodnie z wolą większości metro w Wiedniu kursuje w weekendowe noce non stop. W nocy z piątku na sobotę oraz z soboty na niedzielę kursuje ono na wszystkich liniach w odstępach piętnastominutowych, bez dodatkowych opłat za taryfę nocną.

Okazało się, że jedynym pytaniem, na które wiedeńczycy odpowiedzieli negatywnie, była sprawa o wprowadzeniu opłat za wjazd do centrum miasta tzw. *congestion charges* (pytanie nr 3). 74,85% głosujących było przeciwnych wprowadzeniu tej opłaty i zgodnie z ich wolą, miasto nie zdecydowało się na ten krok. Wola wyborców również w tym względzie została w pełni uszanowana.

Poprzez udział w referendum konsultatywnym mieszkańcy miasta dali swoim przedstawicielom w zarządzie i radzie miasta wyraźny sygnał, co i w jakim kierunku powinni oni rozwijać na arenie lokalnej w najbliższej przyszłości. Opinia społeczeństwa została po pierwsze wysłuchana, a po drugie zrealizowana bez zbędnych opóźnień, co w odczuciu społeczeństwa zapobiega powstaniu obojętności na sprawy lokalne i prowadzi do zawyżenia poziomu uspołeczniania procesów decyzyjnych. Tempo wprowadzenia nowych uregulowań przez miasto według życzenia większości społeczności lokalnej, było zaskakujące, ale pamiętać trzeba o zbliżającym się październikowym terminie wyborów komunalnych w Wiedniu 2010 r. Z pewnością wizja wyborów determinowała wszelkie działania władz miasta i narzuciła wysokie tempo ich realizacji, w gruncie rzeczy z korzyścią dla mieszkańców.

## Propozycja pierwszego referendum konsultatywnego w Krakowie Narodziny idei referendum konsultatywnego w Krakowie

Polska po roku 1989 nie ma długiej i bogatej historii organizowania referendum lokalnych. Na szczeblu lokalnym dotyczyły one w większości odwoływania wój-

tów, burmistrzów czy rad gminy. Problemem zawsze była jednak frekwencja przy tego typu formie aktywności obywatelskiej. W myśl polskiego prawa (Ustawa z 15 września 2000 r. o referendum lokalnym) referendum lokalne jest ważne, jeżeli weźmie w nim udział co najmniej 30% uprawnionych do głosowania, a jego wynik jest rozstrzygający, jeżeli za jednym z rozwiązań oddano więcej niż połowę ważnych głosów.

W drugim tygodniu września 2010 r. siedmioosobowa grupa radnych Krakowa, członków różnych partii politycznych, złożyła projekt uchwały o przeprowadzeniu referendum w sprawie strategicznych kierunków rozwoju miasta. Działali oni w porozumieniu z kilkudziesięcioosobową grupą mieszkańców miasta, którzy w maju 2010 r. utworzyli Obywatelski Komitet Inicjatywy Referendalnej „Nic o nas bez nas”. Bezpośrednim bodźcem do powstania komitetu były kontrowersje wokół ochrony terenu – Zakrzówka (teren zielony położony blisko centrum miasta, który miał być wpisany na listę „Natura 2000”) oraz wycofanie się rady miasta z obietnicy objęcia Zakrzówka ochroną prawną.

Pomysł przeprowadzenia w Krakowie referendum z czterema pytaniami dotyczącymi szans rozwoju miasta poparło wiele organizacji formalnych i nieformalnych. Obywatelski Komitet zwrócił się zatem do radnych miejskich z inicjatywą złożenia w Radzie Miasta projektu uchwały referendalnej. Przedstawiciele Komitetu dążyli do tego, aby przy okazji jesiennych wyborów samorządowych przeprowadzić referendum i poznać opinię mieszkańców Krakowa na temat istotnych problemów lokalnych. Termin zbliżających się wyborów uznali za dobry moment, aby wypowiedzieć się na temat przyszłej polityki miasta. Można było także założyć, że frekwencja udziału w referendum wzrośnie przy okazji równoczesnych wyborów samorządowych.

Radni miasta proponowali, aby referendum odbyło się 21 listopada 2010 r., w godzinach 06.00– 22.00, czyli dokładnie w trakcie wyborów samorządowych. Jednakże organizacja referendum wymagałaby powołania oddzielnych komisji obwodowych, gdyż wybory samorządowe i referendum musiałyby odbywać się oddzielnie i oznaczałaby dodatkowe koszty dla miasta rzędu 1 mln zł.

#### Proponowane pytania referendum

Już od samego początku zaproponowane pytania wywołały gorącą dyskusję. Cztery pytania referendum dotyczyły misji miasta, kompetencji dzielnic, reguł planowania przestrzennego oraz kwestii Zakrzówka, a brzmiały one:

1. Czy jesteś za oparciem rozwoju miasta na misji „Kraków stolicą polskiej pamięci i tożsamości”?
2. Czy jesteś za znaczącym wzrostem kompetencji rad i zarządów dzielnic w zakresie gospodarowania przestrzenią, rozdziału środków i wykonywania zadań budżetowych?

3. Czy jesteś za zakazem wprowadzania inwestycji niezwiązanych bezpośrednio z ochroną zieleni na terenach określonych jako zieleń publiczna, zieleń leśna i system zieleni i parków rzecznych w studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Krakowa?
4. Czy jesteś za zachowaniem niezabudowanej zieleni na Zakrzówku w granicach istniejącego parku krajobrazowego i stworzeniem na tym obszarze parku miejskiego?

Stopień niejednoznaczności i skomplikowania proponowanych pytań wywołał burzliwą krytykę. Niektórzy radni nie byli przeciwni idei przeprowadzenia referendum, ale abstrakcyjność pytań wzbudziła ich wątpliwości co do celowości i ewentualnych korzyści z jego przeprowadzenia.

Chęć zainteresowania krakowian jakością przestrzeni publicznej oraz kierunkami rozwoju miasta wydaje się słuszna. Inicjatorom referendum zależało na zaangażowaniu mieszkańców i wzbudzeniu uczucia współodpowiedzialności za to, co się dzieje w mieście przy wykorzystaniu formy bezpośredniej, powszechnej i zobowiązującej.

## Kontrowersje i upadek idei referendum

Największe kontrowersje wzbudziły oczywiście zaproponowane i niezrozumiałe pytania. Na drugim miejscu wymienić należy brak praktycznych konsekwencji z przeprowadzenia referendum. Krytyka dotyczyła również kwestii finansowej. Koszt 1 mln zł byłby zmarnowaniem pieniędzy bez możliwości wyciągnięcia konsekwencji dla miasta i jego mieszkańców.

Radni na sesji Rady Miasta Krakowa 20 października 2010 r. nie przegłosowali pomysłu przeprowadzenia referendum. Dla większości z nich zadanie wyżej omówionych pytań mieszkańcom Krakowa wydało się bezcelowe. 11 z nich było przeciw, 10 wstrzymało się od głosu, a za referendum głosowało tylko 9 osób. Tym samym pomysł przeprowadzenia pierwszego referendum konsultatywnego w Krakowie upadł i ostatecznie nie odbyło się ono w terminie jesiennych wyborów samorządowych.

Przewodniczący Komitetu Inicjatywy Referendalnej, Andrzej Madej, zapowiedział jednak, że Komitet postara się zebrać 50 tys. podpisów mieszkańców i zgłosi przeprowadzenie referendum w przyszłej kadencji jako inicjatywę własną. Miasto być może już w najbliższej przyszłości będzie postawione przed perspektywą zorganizowania i przeprowadzenia pierwszego referendum konsultatywnego w jego historii.



## Konsultacje społeczne w sprawie budowy ekospalarni Kraków



### Sytuacja wyjściowa wokół budowy ekospalarni w Krakowie

Miasto Kraków od lat zмага się z nierozwiązanym problemem gospodarki odpadami. Na mapie Polski nie należy jednak do wyjątków. W większości polskich miast system segregowania, zbiórki i gospodarowania odpadami komunalnymi pozostawia wiele do życzenia, a kolokwialnie mówiąc – góry śmieci rosną. Według informacji Krakowskiego Holdingu Komunalnego S.A., który zgodnie z decyzją prezydenta Krakowa z listopada 2008 r., odpowiedzialny jest za przygotowanie inwestycji Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów Komunalnych, w skrócie zwanego ekospalarnią Kraków, każdy krakowianin produkuje rocznie ok. 360 kg śmieci. W sumie daje to ok. 321 tys. ton w całym mieście (dane udostępnione przez KHK S.A.: Krakowska ekospalarnia), z czego segreguje i odzyskuje się zaledwie 14%, natomiast 86% śmieci trafia na składowisko.

Polska wstępując do Unii Europejskiej zobowiązała się dostosować do przepisów unijnych, m.in. zmniejszyć masę składowanych odpadów komunalnych do maks. 85% odpadów wytworzonych. Tym samym europejskie standardy oraz normy ochrony środowiska postawiły gminy przed trudnym zadaniem, z którego nasz kraj ma się wywiązać do 2014 r.

Miasto musiało zatem opracować system gospodarowania odpadami komunalnymi, który spełniałby restrykcyjne unijne wymagania. Trwało to kilka lat, a przy okazji wywołało liczne protesty i krytykę. W ramach tego systemu realizowany jest m.in. projekt „Program gospodarki odpadami komunalnymi w Krakowie”, który przewiduje budowę ZTPO (co z kolei wzbudza największe emocje społeczności lokalnej). Mieszkańcy, myśląc w stereotypowy sposób, utożsamiali spalarnię śmieci z zanieczyszczeniem środowiska, odorem i stałym niebezpieczeństwem ekologicznym. Nikt zatem nie chciał wyrazić zgody na zlokalizowanie spalarni w pobliżu miejsca zamieszkania. Wywołało to falę sprzeciwów i przedłużyło fazę przygotowania inwestycji oraz okres prowadzenia konsultacji społecznych.

## Cele konsultacji społecznych

Celem konsultacji społecznych prowadzonych w Krakowie w sprawie budowy ekospalarni było wypracowanie wspólnego stanowiska władz miasta ze społecznością lokalną. Angażowanie w proces decyzyjny mieszkańców miasta miało przyczynić się do osiągnięcia ważnych celów: po pierwsze rozwoju miasta, po drugie rozwiązać problem gospodarowania odpadami. Chodziło o podjęcie wspólnie z obywatelami, przy ich aktywnym udziale, decyzji o lokalizacji, użytej technologii i budowie spalarni. W zależności od etapu prowadzenia konsultacji, ewaluowały również ich cele. W fazie początkowej głównym celem było informowanie mieszkańców o potencjalnej inwestycji, a następnie promowanie pewnych zaplanowanych przez Krakowski Holding Komunalny rozwiązań w tym zakresie. Kolejna faza prowadzonych konsultacji, to poznawanie opinii mieszkańców, w szczególności ich obaw. Później zbierano pomysły i propozycje rozwiązań oraz konsultowano je z ekspertami, po to, aby stworzyć najlepszy projekt i ofertę kompensacyjną dla mieszkańców. Była to forma pewnego rodzaju kompromisu, który stał się możliwy dzięki aktywnej komunikacji zarówno ze strony KHK S.A., jak i samych mieszkańców. Nadrzędnym celem każdej konsultacji społecznych, również tych prowadzonych w sprawie spalarni odpadów, jest kształtowanie postaw współodpowiedzialności mieszkańców za podejmowane decyzje. Dodatkowo chodzi o pozyskanie przychylności mieszkańców dla planowanej inwestycji.

## Prowadzenie konsultacji społecznych w sprawie budowy ekospalarni

Krakowski Holding Komunalny S.A. w ramach działań przygotowujących budowę ekospalarni w Krakowie prowadzi do dziś konsultacje społeczne. Zakres ich jest znacznie poszerzony w stosunku do wymaganego przez polskie prawo, określające jego minimum przy inwestycjach dotyczących środowiska (zob. Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym oraz Ustawa z 3 października 2008 r. o udostępnieniu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko).

KHA S.A. opracował Program konsultacji społecznych, którego celem było wdrożenie i prowadzenie dialogu ze wszystkimi interesariuszami. Założenia programu obejmowały m.in.:

- stworzenie Krakowskiego Kodeksu Konsultacji Społecznych oraz tzw. Białej Księgi, zawierającej historię prowadzonych działań,
- informowanie o każdym etapie inwestycji; projektach i planach,

- powołanie forum współpracy i wymiany informacji, a w jego ramach organizowanie spotkań z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi, samorządowcami,
- stosowanie zasady przejrzystości, jawności, otwartości i rzetelności,
- uzyskanie wskazówek od pozarządowych organizacji ekologicznych typu WWF na temat skutecznego procesu konsultacji społecznych (KHK S.A.: Krakowski program konsultacji społecznych, s. 1).

Konsultowanie ze społecznością lokalną decyzji dotyczącej budowy ZTPO w Krakowie ma od samego początku charakter konsultacji pełnych, tzn. wykorzystujących różnorodne narzędzia i instrumenty, w szczególności dialog społeczny, działania informacyjne, edukacyjne oraz promocyjne i public relations.

Konsultacje społeczne rozpoczęły się w lutym 2007 r. od seminarium „Gospodarka odpadami komunalnymi – wymiana doświadczeń we wdrażaniu dyrektyw UE”, zorganizowanego przez Urząd Miasta Krakowa oraz Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania. W spotkaniu wzięli udział eksperci unijni, radni miasta, radni województwa małopolskiego, przedstawiciele administracji samorządowej, instytucji lokalnych oraz firm zajmujących się gospodarką odpadami.

Prowadząc dialog społeczny, początkowo spółki komunalne, a później KHK S.A., korzystali z różnego rodzaju kontaktów, spotkań z mieszkańcami obszarów zaproponowanych pod ewentualną lokalizację spalarni, kampanii medialnych i pozamedialnych. W konsultacjach uczestniczyli radni Krakowa, radni dzielnic, przedstawiciele organizacji ekologicznych, polscy i światowi eksperci z zakresu gospodarki odpadami, lokalni działacze, z których opinią liczyli się mieszkańcy Krakowa oraz przedstawiciele społeczności lokalnej. W roku rozpoczęcia konsultacji społecznych odbyły się spotkania radnych miasta i dzielnic z mieszkańcami. Oferta konsultacji została w roku 2008 poszerzona o seminaria, kilka konferencji (np. Międzynarodowa Konferencja „Eko-Vis” w marcu 2008 r.) oraz debaty publiczne (np. z udziałem europosła Bogusława Sonika pt. „Czy utoniemy w śmieciach”). W 2008 r. odbyło się również kilka spotkań tzw. zespołu zadaniowego ds. oceny realizacji I etapu planu gospodarki odpadami z wójtami i burmistrzami gmin ościennych miasta Kraków, na temat potencjalnej lokalizacji spalarni.

Spektrum prowadzonych konsultacji społecznych poszerzały działania promocyjne i edukacyjne na temat systemu gospodarki odpadami, w ramach organizowanych w roku 2008 i 2009 Dni Ziemi i Festiwalu Recyclingu. Akcji promocyjnej i edukacyjnej towarzyszyła akcja medialna. Była ona zauważalna zarówno w mediach drukowanych, prasie lokalnej i ogólnopolskiej, jak i w audycjach radiowych, w szczególności na antenie Radia Kraków oraz w relacjach telewizyjnych TVP Kraków. Oprócz publikacji w prasie lokalnej ukazywały się również inserty dotyczące gospodarki odpadami.

W 2008 r. Zarząd Infrastruktury Komunalnej i Transportu w Krakowie rozpoczął również kampanię informacyjno-edukacyjną „Ekocentrum system gospodarki odpadami w Krakowie”. Jej celem jest podnoszenie świadomości i poziomu wiedzy mieszkańców Krakowa w zakresie właściwego gospodarowania odpadami. W ramach kampanii powstał portal internetowy Ekocentrum – [www.ekocentrum.krakow.pl](http://www.ekocentrum.krakow.pl) oraz uruchomiono bezpłatną infolinię, dzięki której mieszkańcy mogą telefonicznie otrzymywać informacje na temat gospodarki odpadami.

KHK S.A. w ramach prowadzonych konsultacji społecznych w sprawie budowy spalarni śmieci otworzył i prowadził trzy punkty konsultacyjno-informacyjne w dzielnicach, w których przewidywano lokalizację ZTPO. Po ostatecznej decyzji dotyczącej lokalizacji zamknięto w lutym 2009 r. dwa punkty, a trzeci, funkcjonujący w Miejskim Ośrodku Wspierania Inicjatyw Społecznych w Nowej Hucie, ma dyżurować do momentu uruchomienia ekospalarni. Można tu uzyskać informacje na temat funkcjonowania ZTPO oraz pozostałych elementów systemu gospodarki odpadami w Krakowie.

Z inicjatywy społecznej odbył się również cykl debat w ramach tzw. Społecznego Forum Konsultacyjnego (od października do grudnia 2008 r.) z udziałem przedstawicieli mieszkańców Krakowa, Urzędu Miasta oraz ekspertów. KHK S.A. prowadził dialog z komitetami protestacyjnymi. Poza punktami konsultacyjnymi odbywały się spotkania ze stroną protestującą w terenie lub wspólne wizje lokalne.

W ramach konsultacji społecznych związanych z budową krakowskiej ekospalarni w styczniu 2009 r., wybrani mieszkańcy, radni dzielnic XIV i XVIII, radni miejscy, przedstawiciele lokalnych stowarzyszeń, Polskiego Klubu Ekologicznego oraz dziennikarze, zwiedzili dwie spalarnie w Szwecji: EC Högdalen w Sztokholmie i EC Vattenfall w Uppsali. W maju 2009 r. zorganizowano również wizytę studyjną w Niemczech w zakładzie MBS w Dreźnie oraz w spalarni odpadów Rothensee w Magdeburgu. Uczestnicy wyjazdów, a były to każdorazowo grupy siedemdziesięcioosobowe, mieli więc możliwość podzielenia się informacjami i wrażeniami z wizyt z pozostałymi protestującymi mieszkańcami oraz z urzędnikami i dziennikarzami.

W listopadzie 2008 r. uruchomiono specjalną stronę internetową – serwis wraz z forum – [www.ekospalarnia.krakow.pl](http://www.ekospalarnia.krakow.pl). Zawiera on obszerne informacje związane z krakowską spalarnią oraz aktualności dotyczące konsultacji społecznych, szczegółowe informacje na temat ZTPO, galerie zdjęć podobnych europejskich obiektów, broszury, ulotki, ustawy, dyrektywy i uchwały prawa miejscowego, krajowego i europejskiego. Informacje te można też znaleźć na stronie poświęconej dialogom społecznym, [www.dialogspoleczny.krakow.pl](http://www.dialogspoleczny.krakow.pl).

30 listopada 2009 r. odbyła się rozprawa administracyjna w sprawie budowy ZTPO. Podczas niej zarówno strony postępowania, jak i mieszkańcy mieli możli-

wość zgłaszania wniosków i uwag dotyczących postępowania w sprawie oddziaływania na środowisko. W tym samym czasie ruszyła druga tura konsultacji społecznych w formie spotkań z mieszkańcami.

Informacje dotyczące ZTPO są stale publikowane wśród mieszkańców miasta w formie broszur, ulotek informacyjnych przy różnych okazjach np. imprez rozrywkowych, festynów rodzinnych, lub Dni Otwartych Magistratu.

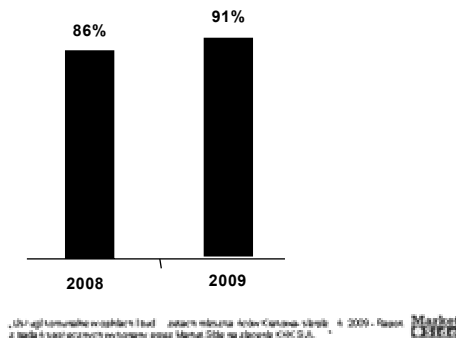
KHK S.A. prowadzi także aktywną komunikację z mieszkańcami, organizując np. czaty z ekspertami oraz z mediami. Dziennikarze na bieżąco otrzymują informacje i komunikaty prasowe związane z ZTPO.

### Wyniki konsultacji i ich realizacja

5 lutego 2009 r. po rozmowach, konsultacjach z mieszkańcami, zleceniu wielu analiz i uzyskaniu raportów prezydent Krakowa ogłosił lokalizację ekospalarni Kraków na miejskiej działce przy ul. Giedroycia w Nowej Hucie (dzielnica XVIII). Lokalizacja ta została wskazana jako najkorzystniejsza. Jednak wybór ostatecznej lokalizacji spalarni nie oznaczał zakończenia programu konsultacji społecznych. Wręcz przeciwnie, w czerwcu 2009 r. podpisano między władzami miasta, a społecznością lokalną reprezentowaną przez Radę Dzielnicy XVIII oraz jej przewodniczącego tzw. Deklarację stron – umowę społeczną dotyczącą realizacji ZTPO oraz wykonywania zadań kompensacyjnych na terenie dzielnicy XVIII w Krakowie. Deklaracja gwarantuje kontynuowanie konsultacji społecznych do momentu powstania ekospalarni oraz zobowiązuje miasto do realizacji zadań inwestycyjnych na terenie Nowej Huty zgodnie z przyjętym harmonogramem. Ważnym zapisem deklaracji jest również możliwość przeprowadzania kontroli społecznej w zakresie działalności spalarni, konsultacji społecznych, kampanii informacyjno-edukacyjnej, edukacji ekologicznej oraz aktywności na rzecz społeczności lokalnej. Zadania inwestycyjno-kompensacyjne objęły także m.in.: remonty skrzyżowań, przebudowę, rozbudowę oraz modernizację ulic, budowę chodników, remont rowów melioracyjnych, budowę nowych miejsc parkingowych, rewitalizację terenów zielonych, budowę infrastruktury sportowej – boisk, sali gimnastycznej, basenu. Można powiedzieć, że deklaracja stron jest pewnym kompromisem władz miasta ze społecznością lokalną, do którego doszło w wyniku prowadzonego partnerskiego dialogu.

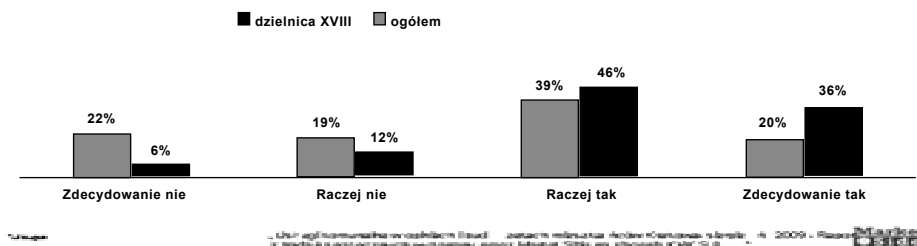
KHK S.A. regularnie zleca zewnętrznej firmie przeprowadzanie badań opinii publicznej na temat programu gospodarki odpadami komunalnymi oraz budowy spalarni w Krakowie. Z materiałów KHK S.A. wynika, że stopień akceptacji budowy spalarni w Krakowie wzrósł o ok. 5% w ciągu 2008 i 2009 r.

### Akceptacja dla budowy spalarni w Krakowie



Akceptacja dla budowy ekologicznej spalarni odpadów wyglądała (według raportu z sierpnia 2009 r.) następująco:

### Akceptacja dla budowy ekologicznej spalarni odpadów\*



Wyżej wspomniana deklaracja stron uwzględnia również zasady budowy ekospalarni, tzn. gwarancję wykorzystania najnowocześniejszych technik, systemu monitoringu technologicznego i emisji zanieczyszczeń. Każdy zainteresowany będzie mógł na stronach internetowych znaleźć bieżące i archiwalne wyniki pomiarów, aby społeczeństwo było poinformowane i mogło kontrolować działalność ekospalarni. Zamierzeniem jest transparentność tej inwestycji, dosyć pionierskiej w skali całego kraju.

W 2010 r. rozpoczęto procedurę przetargową, w roku 2011 ma być rozpoczęta budowa zakładu. Ekospalarnia Kraków ma zostać oddana do użytku na przełomie roku 2013/2014.

## Wnioski z analizy porównawczej

Powyżej, na trzech konkretnych przypadkach przedstawione zostały formy komunikowania publicznego – prowadzenia dialogu i badania opinii publicznej przez władze szczebla lokalnego. Warunkiem skuteczności tego typu komunikacji jest udział w niej społeczeństwa. Zarysowują się tu wyraźnie pewne niedomagania, zarówno ze strony społeczeństwa polskiego, jak i samej władzy. Jako społeczeństwo Polacy chętnie oprotestowują wszelkie nowe inwestycje i projekty, ale nie wyrażają ochoty do wypracowania wspólnego stanowiska przez dialog. W Wiedniu natomiast udział mieszkańców głosujących w niewiążącym referendum konsultatywnym wyniósł prawie 36%.

Ostatnie wybory samorządowe w Polsce to według danych z 22 listopada 2010 r. frekwencja na poziomie 47%, a frekwencja w II turze wyborów, dnia 5 grudnia 2010 r. już tylko 35,3%.

Władze Wiednia np. wydały prawie 4 mln euro, aby zorganizować i przeprowadzić kampanię mobilizującą do udziału w referendum, nie wspominając o samych kosztach referendum. W kontekście aktualnej polityki miejskiej można tego typu przedsięwzięcie wykorzystać do pozyskania nowych wyborców i utwierdzenia dotychczasowych zwolenników o słuszności dokonanego wyboru.

Instytucje władzy publicznej nie mogą traktować opinii społeczeństwa jako zła koniecznego, a często w naszym kraju odnosi się właśnie takie wrażenie. W Krakowie wrześnieowy pomysł zorganizowania referendum konsultatywnego umarł w załączku. Nie należy się tu dopatrywać złej woli władz miasta, ale raczej niewiedzy, braku doświadczeń i pewnych obaw. Problematyczna okazała się faza początkowa przygotowań, etap zredagowania pytań. Przedstawiony przykład Wiednia dowodzi, że przeprowadzenie referendum może być, po pierwsze, sensowne, a po drugie, przynieść obopólne korzyści, zarówno dla mieszkańców, jak i dla władz miasta. Sytuacja w Krakowie pokazuje jednak, że władze miasta nie są jeszcze przygotowane na taką formę komunikacji publicznej, nie wspominając o jego mieszkańcach.

Znacznie lepiej na tym tle wypadają konsultacje społeczne w sprawie ekospalarni. Miasto dostrzegło konieczność szerszego i efektywniejszego konsultowania tej decyzji ze społecznością lokalną. Mimo nielicznych wcześniejszych doświadczeń w zakresie prowadzenia konsultacji, KHK S.A. z ramienia miasta podjął różnorodne działania na rzecz uwzględnienia opinii publicznej. W tej kwestii miasto nie musiało ingerować w aktywizację społeczeństwa, gdyż inwestycja była na tyle sporna, że protestujący sami się, wręcz masowo, pojawiali. Dzięki nim opracowano jednak konkretny projekt, zadowolający obydwie strony.

Spektrum prowadzonych w 2010 i 2011 r. działań w ramach konsultacji społecznych jest nieco zawężone, ale być może jest to naturalne następstwo osiągniętego kompromisu i zmniejszonego zainteresowania społeczeństwa.

## Różnice i podobieństwa w formie dialogu instytucji publicznych z mieszkańcami

Władze państwowe i samorządowe mają w krajach demokratycznych wiele narzędzi, które służą komunikacji ze społeczeństwem bądź ją ułatwiają. Wykorzystując bardzo różne formy komunikowania można osiągać podobne, nadrzędne cele. Opisane w niniejszym artykule przypadki, choć wydawać by się mogło na pierwszy rzut oka, że całkiem różne, miały jeden zasadniczy wspólny cel: komunikowanie ze społeczeństwem, poznanie jego opinii, wyciągnięcie z tego konstruktywnych wniosków i realizacja projektów.

Władze Wiednia i Krakowa radziły sobie z prowadzeniem dialogu społecznego w formie powszechnej i bezpośredniej każda na swój sposób. W Wiedniu z całą pewnością przygotowanie, przeprowadzenie i realizację wyników lutowego referendum konsultatywnego można uznać za sukces, w przeciwieństwie do Krakowa, gdzie już sam zamiar upadł na etapie sformułowania pytań.

Spośród zaproponowanych w Krakowie pytań, najbardziej konkretne wydaje się pytanie 4, którego charakter nawiązuje nieco do pytań postawionych wiedeńczykom. Reszta krakowskich pytań miała, można powiedzieć, „filozoficzny” charakter, a udzielenie na nie odpowiedzi tak lub nie, dla każdego znaczyłoby zupełnie co innego. Zasadnicza różnica mimo wybranej tej samej formy komunikowania powstała zatem już na samym początku i prowadziła do kolejnych rozbieżności. Nawet gdyby referendum w Krakowie było ważne i mieszkańcy opowiedzieli się np. za oparciem rozwoju miasta na misji „Kraków stolicą polskiej pamięci i tożsamości”, to i tak nie wiadomo, jak wyglądałaby realizacja tego postulatu i co w praktyce by to oznaczało. Władze miasta mogły takim pytaniem tylko utwierdzić mieszkańców, że referendum nie doprowadzi do niczego konkretnego, bo z tak sformułowanych pytań bardzo trudno wyciągnąć konkretne, praktyczne wnioski na najbliższą przyszłość.

Takich dylematów nie miał Wiedeń, sformułowano tam pytania jednoznaczne i zrozumiałe dla wszystkich. Co więcej, realizacja wyników też nie przysporzyła trudności, gdyż jeśli społeczeństwo zdecydowało, że chce, aby np. metro kursowało w weekendowe noce, to trzeba się było odpowiednio do tego przygotować (zwiększyć zatrudnienie, opracować rozkłady jazdy, omówić współpracę z policją w kwestii bezpieczeństwa), a następnie wprowadzić zmiany i co najważniejsze z pijarowskiego punktu widzenia, poinformować o tym całe społeczeństwo.



Jest jeszcze jedna istotna różnica, od której się z pewnością wszystko zaczyna i na której się wszystko kończy – finanse. Przy budżecie rządu 3,7 mln euro na zorganizowanie kampanii profrekwencyjnej nawet w Austrii można opracować ciekawą strategię. Natomiast szacowane koszty przeprowadzenia referendum w Krakowie wynosiły 1 mln złotych (ok. 253 tys. euro) i dotyczyły *stricte* jego przeprowadzenia, czyli wynagrodzenia dla członków komisji i pokrycia kosztów lokali, papieru itp. Gdzie tu pula na kampanię społeczną i działania aktywizujące? Różnica dostępnych środków była bardzo wyraźna, ale z pewnością nie tylko czynniki ekonomiczne przyczyniły się do upadku idei referendum w Krakowie.

Porównując analizowane formy komunikowania publicznego nasuwa się jeszcze jedna uwaga. Można się zastanawiać, czy 5% wzrost stopnia akceptacji dla budowy spalarni śmieci w Krakowie w latach 2008–2009 (patrz schemat powyżej) to dużo, czy mało i czy wzrost ten nastąpił wskutek działań informacyjno-edukacyjnych i prowadzonych konsultacji społecznych, czy też pod wpływem innych czynników. W moim odczuciu poparcie dla budowy spalarni śmieci w roku 2008, na poziomie 86% już było ewenementem i trudno oczekiwać, ze względów logiczno-matematycznych, kilkunasto- czy wręcz kilkudziesięcioprocentowego wzrostu poparcia w roku następnym. Należałoby porównać te dane z rokiem 2007, kiedy rozpoczynano program konsultacji społecznych oraz okresem wcześniejszym. Wtedy ewentualnie można byłoby z całą pewnością zauważyć jakiś trend w zmianie nastroju społecznego bądź jego brak. Niestety, takie dane, mimo zapytań, nie zostały udostępnione. Bardzo ważne jest, aby przy podejmowaniu dialogu ze społeczeństwem zbadać sytuację wyjściową. Umożliwi to później ewaluację przeprowadzonych działań, inaczej nie będziemy mogli być pewni, czy prowadzone działania są skuteczne, sensowne i przynoszą założone rezultaty.

## Wnioski końcowe

Demokracja w Polsce nie jest jeszcze w pełni dojrzała, o czym świadczy fakt niewykorzystywania lub nieprawidłowego korzystania z niektórych jej narzędzi. W kraju panuje ogólnie odczuwalne odcięcie elit politycznych od codziennych problemów lokalnych społeczności. Obywatele odczuwają niechęć w pierwszej kolejności do polityków, a co za tym idzie, do uczestniczenia w procesie demokratycznym. Tu z pewnością tkwi również źródło niskiej frekwencji wyborczej oraz braku aktywności obywatelskiej w trakcie wypracowywania pewnych projektów na płaszczyźnie lokalnej. Polska ma od 1990 r. podstawę prawną gwarantującą na poziomie samorządowym przeprowadzanie konsultacji społecznych, dyskusji publicznych i włączania społeczeństwa w proces podejmowania decyzji. Samo

prawo jednak nie wystarczy. Aby tego typu działania były skuteczne, potrzebne jest zaangażowanie dwóch stron, administracji i społeczeństwa.

W Polsce powszechna jest praktyka, że wyniki konsultacji są w nikłym stopniu uwzględniane i ograniczają się raczej do realizacji wymogu formalnego. Z pewnością w niedalekiej przyszłości będzie się to zmieniać, również pod wpływem trendów z innych demokratycznych państw europejskich. Administracji publicznej zależeć powinno na partnerskim dialogu i aktywności społeczeństwa, bo często decyzje przez nią wydawane czy planowane inwestycje mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie społeczności lokalnej. Konsultowanie się władz publicznych ze społeczeństwem, czy to poprzez referendum opiniodawcze, czy konsultacje, przyczynia się do podejmowania najlepszych decyzji, gdyż są one wypracowane wspólnie, a przez to zaakceptowane społecznie.

Od lat notowana jest w Polsce szczególnie niska aktywność i małe zainteresowanie obywateli polityką lokalną. Zarówno społeczeństwo, jak i władze samorządowe powinny brać przykład z dojrzałych demokracji np. Szwecji, Szwajcarii i nauczyć się korzystać z ich osiągnięć. Kraje te na podstawie licznych i długoletnich doświadczeń zdołały wypracować pewne modele współpracy oparte na dialogu, metody aktywizacji partnerów społecznych oraz sposoby budowy współpracy. Ponieważ naszej demokracji brakuje własnych doświadczeń w tym zakresie, nie powinniśmy mieć oporów i czerpać sprawdzone wzorce z innych demokratycznych krajów.

Oczywiste jest, że w przypadku np. Szwajcarii decydują względy zakorzenione w mentalności obywateli, kulturze, obyczajach i prawie. Tam normą jest podejmowanie decyzji mających wpływ na życie lokalnych społeczności z ich czynnym udziałem. Krajom przodującym obecnie w praktykowaniu najbardziej zbliżonych do ideału form demokracji bezpośredniej, takich jak referenda, plebiscyty itp. można przypisać wspólny mianownik – niewielka część ogółu społeczeństwa, nieduża powierzchnia. Tego typu czynniki demograficzne i geograficzne wprost odpowiadają jednostkom samorządu terytorialnego w Polsce.

Kolejnym kryterium wspólnym dla tych krajów i wspomnianej w pracy Austrii, jest zamożność państwa albo kraju związkowego. Stopa życiowa w tych społeczeństwach jest jak dotychczas wyższa niż w Polsce. Niemniej czasem bardziej „opłaca” się zorganizować referendum – konsultacje społeczne aniżeli podjąć decyzję „zamiast” lub „obok” społeczeństwa. Decyzja, która może być kosztowna, a nieskonsultowana z lokalną społecznością, może przynieść efekty w gruncie rzeczy przeciwne do zamierzonych. Z doświadczeń krakowskiego samorządu z ostatnich tygodni wynika, że np. referendum konsultatywne można przeprowadzić minimalizując koszty – przy okazji wyborów samorządowych. Należy jednak się do tego odpowiednio przygotować – jak to zostało wspomniane choćby przy

konstrukcji pytań do referendum, by pochopna decyzja nie spowodowała fiaska tego typu idei.

Zapamiętaj!

1. Społeczne kampanie komunikacyjne to działania zmierzające do wzrostu wiedzy, modyfikujące zachowania i postawy, redukujące złe społeczne nawyki i przyzwyczajenia lub też prowadzące do rozwiązania danego problemu społecznego. Przed przeprowadzeniem każdej kampanii, w tym także społecznej należy: sprecyzować jej cel, określić grupę docelową, określić ramy czasowe i geograficzne, zaplanować czynności komunikacyjne uwzględniając zaplanowany budżet. Po zakończeniu kampanii należy zadbać o jej ewaluację, czyli zbadać czy postawione cele zostały osiągnięte i w jakim stopniu.
2. Dwie podstawowe grupy kampanii społecznych wyróżnione przez P. Zémora, to kampanie związane z komunikowaniem obywatelskim mające na celu wykreowanie odpowiedzialnego i aktywnego społeczeństwa oraz kampanie poświęcone ważnym problemom społecznym i ludzkim, np. walka z alkoholizmem, ochrona środowiska.
3. W celu zoptymalizowania efektów i skutków kampanii społecznych należy dążyć do jak największej liczby odbiorców różnymi kanałami przekazu.
4. Szczególną formą kampanii społecznych są kampanie profrekwencyjne, których celem jest zaktywizowanie i zaangażowanie społeczeństwa do udziału np. w wyborach, referendach itp.
5. Referendum konsultatywne (opiniotwórcze) to forma demokracji bezpośredniej, w której uprawnieni do głosowania obywatele mogą wyrazić swoją opinię na temat danej kwestii.

Pytania sprawdzające:

1. Co to jest kampania społeczna i jakie są jej cele?
2. Jakie środki komunikowania można wykorzystać w prowadzeniu kampanii społecznych?
3. Zastanów się i wymień kilka znanych Ci kampanii społecznych realizowanych ostatnio. Jakim problemom były one poświęcone?
4. Co to są konsultacje społeczne i jakie są ich cele?
5. Jakie znasz formy prowadzenia konsultacji społecznych?

## Bibliografia

- Białobłocki T. (2006), *Spółeczeństwo informacyjne. Istota – rozwój – wyzwania*, Warszawa.
- Błaś A., Boć J., Jeżewski J. (2003), *Administracja publiczna*, red. J. Boć, Kolonia.
- Dobek-Ostrowska B. (2006), *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Warszawa.
- Dobek-Ostrowska B. (2007), *Podstawy komunikowania społecznego*, Wrocław.
- Dobek-Ostrowska B., Wiszniowski R. (2007), *Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie*, Wrocław.
- Engel J., (2008), *Decyzje dotyczące środowiska – warunki dobrych konsultacji społecznych*, WWF Polska.
- Flis J. (2007), *Samorządowe public relations*, Kraków.
- Krakowski Holding Komunalny, Krakowska ekospalarnia. Podstawowe informacje o Zakładzie Termicznego Przekształcania Odpadów.
- Krakowski Holding Komunalny, Krakowski program konsultacji społecznych.
- Święćkowska T. (2008), *Public relations a demokracja*, Warszawa.
- „wien.at Stadt Wien“ 2010, nr 1.
- „wien.at Stadt Wien“ 2010, nr 5.
- Zémor P. (1995), *La communication publique*, Paris.

## Netografia

- <http://administracja.ngo.pl/x/340786> (24.10.2010).
- [http://www.dialogspoleczny.krakow.pl/Konsultacje\\_Spo%C5%82eczne/Zako%C5%84czone\\_konsultacje\\_spo%C5%82eczne/1841-Kolejny\\_etap\\_konsultacji\\_krakowskiej\\_Ekospalarni.html](http://www.dialogspoleczny.krakow.pl/Konsultacje_Spo%C5%82eczne/Zako%C5%84czone_konsultacje_spo%C5%82eczne/1841-Kolejny_etap_konsultacji_krakowskiej_Ekospalarni.html), (4.11.2010).
- <http://www.dobrerzadzenie.pl> (15.10.2010).
- <http://www.ekocentrum.krakow.pl> (3.11.2010).
- <http://www.ekospalarania.krakow.pl> (3.11.2010).
- <http://www.kampaniespoleczne.pl/kampanie> (23.10.2010).
- [http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza\\_definicje,2324,kampania\\_spoleczna\\_definicja\\_fundacji\\_komunikacji\\_spolecznej](http://www.kampaniespoleczne.pl/wiedza_definicje,2324,kampania_spoleczna_definicja_fundacji_komunikacji_spolecznej) (23.10.2010).
- <http://www.ngo.pl> (23.10.2010).
- <http://www.sandra-frauenberger.at/?p=756>, 2010.10.23
- <http://www.wien.gv.at/politik/wahlen/volksbefragung/index.html> (15.10.2010).
- <http://www.wien.gv.at/politik-verwaltung/ergebnis-volksbefragung.html> (25.10.2010).
- <http://www.wahlen.wien.at> (24.10.2010).
- <http://www.wienwillswissen.at> (24.10.2010).
- [http://wwfpl.panda.org/mozesz\\_pomoc/dzialaj\\_teraz/twoje\\_srodowisko\\_twoj\\_udzial/dobre\\_praktyki](http://wwfpl.panda.org/mozesz_pomoc/dzialaj_teraz/twoje_srodowisko_twoj_udzial/dobre_praktyki) (11.2010).

## *Social media* w Polsce i za granicą. Różnice w korzystaniu dla budowania wizerunku i innych działań PR

### Wstęp

O wartości globalnej sieci w działaniach PR napisano już wiele, jednakże z uwagi na specyfikę działań PR w sieci, warto skoncentrować się na potencjalnych zaletach i wadach internetu, jako zdaniem niektórych, najważniejszego z punktu widzenia prowadzenia komunikacji, osiągnięcia drugiego półwiecza XX wieku (Giddens 2004: 508). Wskazuje się na bardzo istotną relację pomiędzy internetem a działaniami PR poprzez to, że „w dzisiejszych czasach public relations odменя internet, internet zaś – sposób prowadzenia public relations” (Seitel 2003: 331). F.P. Seitel konkluduje, że wykorzystywanie sieci w działaniach public relations będzie wzrastało głównie z trzech powodów, mianowicie: potrzeby informacji odczuwanej przez konsumentów, działań w czasie rzeczywistym oraz konieczności indywidualizacji przekazów (Seitel 2003: 333).

### Internet w działaniach PR

Działania public relations realizowane w internecie określa się i definiuje na wiele sposobów<sup>1</sup>, jednakże dość często spotykanym pojęciem jest Internet PR (Internet Public Relations), które definiowane jest jako „funkcja zarządzania umożliwiającą komunikację pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, o charakterze ciągłym i planowym, poprzez narzędzia sieci internetowej” (Kaczmarek-Śliwińska 2010: 12).

---

<sup>1</sup> Poza sformułowaniem Internet PR, w opracowaniach niemieckojęzycznych i anglojęzycznych często spotykanymi sformułowaniami na PR w internecie są „PR im Internet” lub „PR in Internet” (PR w Internecie), „Online-PR” (PR online), „Net im PR” lub „Net in PR” (PR w sieci) i podobne.

Niewątpliwą zaletą możliwą do wykorzystania w działaniach PR jest fakt, że „internet ma taką pojemność, że spora część komunikacji w niej jest nadal w dużej mierze spontaniczna, niezorganizowana i zdywersyfikowana pod względem celów i członkostwa. [...] Im większa różnorodność przekazów i uczestników, tym wyższa masa krytyczna w sieci i wyższa wartość” (Castells 2007: 359).

M. Castells wskazuje także otwartość jako niewątpliwą zaletę internetu pozytywnie wpływającą na prowadzenie komunikacji. Między innymi otwartość jest konsekwencją „ciągłego procesu innowacji i darmowej dostępności” (Castells 2007: 361). Zauważa także, że z początków sieci pozostały „nieformalność komunikacji i jej samosterowność, idea głosząca, że wielu wnosi wkład dla wielu, a jednak każdy ma swój własny głos i oczekuje zindywidualizowanej odpowiedzi” (Castells 2007: 361).

Istotne także jest wskazanie wartości dla klientów, które mogą być kreowane przez internet, a do których zalicza się: zaufanie, możliwość wyborów, dostęp do informacji, a tym samym zapewnienie wygody oraz oszczędności czasu oraz indywidualizacja w relacji klient – firma w oparciu o interaktywność (Dobiegała-Korona, Doligalski, Korona 2004). Warto zauważyć, że mimo iż wymienione wyżej wartości koncentrują się w zakresie marketingowo-ekonomicznym, to na każdym etapie ich uzyskiwania niezbędna jest właściwa komunikacja. Taka, która buduje więzi i wiarygodność<sup>2</sup>. Internet przez właściwość interaktywności może przyczyniać się do budowy wiarygodności przedsiębiorstwa w oczach otoczenia.

Komunikacja wykorzystująca interaktywność, według typologii modeli komunikacji J. Gruniga, jest komunikacją dwustronną. Pozostaje wciąż problem, na ile komunikacja w internecie, ale także w mediach tradycyjnych (prasa, radio, telewizja), jest procesem symetrycznym lub asymetrycznym, czyli przesłanki organizacji powodujące, że korzysta ona z określonych instrumentów Internet PR w określony sposób. Wtedy, oczywiście poza warunkami typowo ekonomicznymi (na przykład kalkulacja kosztów, ustalenie odpowiedniej ceny itp.), jest szansa uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej, budowanej w oparciu o zasoby niematerialne przedsiębiorstwa i oparte na wiedzy organizacyjnej i umiejętności wykorzystania jej w procesach kreowania wartości w obrębie systemu biznesowego, czyli w otoczeniu firmy i jej partnerów rynkowych (Fijołek 2007: 364).

Kolejną cechą wartą wykorzystania w realizacji projektów PR są naturalne społeczności osób zainteresowanych jedną tematyką. Wbrew pozorom jest to cecha zauważona już w początkach funkcjonowania internetu. H. Rheingold stwierdził, że wspólnoty gromadzące ludzi wokół zainteresowań czy wartości mogą wymieniać poglądy, rozwijać się przez doradztwo, komunikować, a jeżeli zainteresowania czy wartości związane są z konkretnym produktem lub usługą,

<sup>2</sup> Szerzej w: Wojcik 2009: 869–871.

mogą komunikować się także z jej oferentem (Castells 2007: 362). Obserwacja ta dziś nie budzi zdziwienia, lecz została poczyniona już w początkach lat 90. XX wieku, co, biorąc pod uwagę ówczesny stan rozwoju usług internetowych, wskazuje na bardzo perspektywiczne, wręcz wizjonerskie postrzeganie komunikacji w internecie przez H. Rheingolda.

Wspólnoty internetowe określone zostały przez M. Castellsa jako połączone słabymi więziami (Castells 2007: 365). Sieć szczególnie bowiem intensywnie sprzyja rozwijaniu więzi słabych, które użyteczne są w dostarczaniu informacji oraz otwieraniu możliwości niskim kosztem. Według E. Bendyka, „słabe więzi są o wiele bardziej znaczące, gdyż działają jak kluczowe połączenia spajające sieć społeczną, pozornie luźne kontakty otwierają nierzadko dostęp do informacji z innych grup społecznych o różnej od naszej pozycji społecznej” (Szpunar 2007: 100). Co ciekawe, zaobserwowano dowody wzajemnego wspierania się w sieci pomiędzy osobami połączonymi słabymi więziami. Fakt ten warto uwzględnić przy konstruowaniu strategii PR w internecie, szczególnie w zakresie usług pozwalających łączyć użytkowników w różnorakie sieci, gdyż przez łączenie się osób o odmiennych cechach społecznych (stąd między innymi sformułowanie „więzi słabe”) można kolportować komunikaty do grup znacznie liczniejszych i inaczej profilowanych niż pierwotnie prognozowane.

## *Social media* w strukturze internetu

Rozważając problematykę *social media* nie sposób odnieść się do funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego<sup>3</sup>, dla którego bardzo istotnym towarem jest informacja traktowana jako szczególne dobro niematerialne, równoważne lub cenniejsze nawet od dóbr materialnych. Z definicji w społeczeństwie informacyjnym skuteczniej prowadzi się między innymi działania public relations w zakresie *social media*, gdyż świadomość komunikowania z wykorzystaniem nowych technologii jest wysoka. Społeczeństwo informacyjne swą egzystencję opiera na informacji<sup>4</sup> jako podstawie wiedzy oraz działania, co w konsekwencji umożliwia mu pełne wykorzystanie postępu w technice (Olędzki 1998: 15).

<sup>3</sup> Społeczeństwo informacyjne jest trzecim typem współczesnej cywilizacji według D. Bella: społeczeństwo przedindustrialne, społeczeństwo industrialne, społeczeństwo poindustrialne (społeczeństwo informacyjne, information society).

<sup>4</sup> Już w 1972 r. Joneji Masuda, opracowując kompleksowy plan przeobrażenia wszystkich sfer życia społecznego w oparciu o rozwój sektora informacji, napisał: „Cywilizacja, którą zbudujemy zbliżając się do XXI wieku, nie będzie cywilizacją materialną symbolizowaną przez ogromne konstrukcje, ale będzie cywilizacją niewidoczną. Precyzyjniej powinno się ją nazwać »cywilizacją informacyjną«”(Goban-Klas 2005: 38).

Rysunek 1. Użyteczności w dziedzinie *social media*

Źródło: <http://socialimplications.com/101-social-media-tools-for-social-media-marketing-and-more> (15.10.2010).

Jak podkreśla J. Olędzki, „Technologia komunikowania obejmuje postęp w dziedzinie elektroniki (komputery), jak i telekomunikacji, które w symbiozie spowodowały rewolucję w przekazie informacji – niewyobrażalną szybkość przekazu, precyzję w dokładności oraz nieograniczoność jej objętości”.

Kolejne koncepcje współczesnego społeczeństwa, nie odrzucając koncepcji społeczeństwa informacyjnego, mówią o tak zwanym „społeczeństwie sieciowym”, które podobnie jak społeczeństwo informacyjne, wykorzystuje informację jako treść, jednakże uzupełnia ją o koncepcję sieci jako formy wymiany informacji. Koncepcja społeczeństwa sieciowego pierwszeństwo daje formie, czyli powiązaniom i przepływowi informacji społecznej (Goban-Klas 2005: 39).

Jeszcze innym typem jest społeczeństwo medialne, którego cechą charakterystyczną jest nasycenie, a czasami przesycenie, mediami (Goban-Klas 2005: 42). Głównymi cechami wyróżniającymi społeczeństwo medialne są m.in. :



- kontakty i stosunki międzyludzkie w przeważającym stopniu mają charakter zapośredniczony, medialny, będąc jednocześnie uznawanymi za naturalne, ludzkie,
- media tworzą rzeczywistość wirtualną, kulturę medialną,
- podstawą sieci i obiegów informacyjnych jest infrastruktura medialna, w szczególności telekomunikacyjna,
- działania ludzkie wspomagane są przez techniki medialno-informacyjne,
- większość pracowników wykonuje zajęcia informacyjne,
- przemysły medialne stanowią istotny element gospodarki i zatrudnienia,
- informacja i wiedza są podstawowym czynnikiem wytwórczym, towarem,
- produkcja oraz obieg wiedzy i informacji ma charakter działalności gospodarczej,
- rozwój społeczny opiera się na wykorzystywaniu teleinformatyki (Goban-Klas 2005: 43–44).

Jednakże bardzo często przecenia się społeczną siłę mediów nadając jej znaczenie siły sprawczej w np. procesach demokratyzacji. Zmiany zachodzące w polityce, gospodarce czy kulturze uwarunkowane są wystąpieniem i spełnieniem wielu warunków, stąd jednoznaczne określenie znaczenia mediów nie jest możliwe, a ich wpływ, według Paula Levinsona, jest możliwy, ale nie kategoriyczny (Goban-Klas 2005: 32).

Na gruncie polskich opracowań na temat *social media* (SM), problemem staje się już samo tłumaczenia terminu. Zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków, pojawiają się dwie wersje tłumaczenia tego terminu. Część zainteresowanych skłania się ku wersji, że *social media* powinno tłumaczyć się jako „media społecznościowe”, gdyż podstawą ich funkcjonowania są społeczności funkcjonujące w ich obrębie. W niniejszej części *social media* tłumaczone jednak będą jako „media społeczne”. W ten sposób bowiem lepiej odróżnić *social media* od serwisów społecznościowych. Używając tłumaczenia *social media* w rozumieniu „mediów społecznościowych” bardzo łatwo wpaść w pułapkę ograniczenia się wyłącznie do „social networking”, a media społeczne to znacznie więcej. Istotny również jest społeczny, a nie społecznościowy, charakter mediów w obrębie *social media*. Jak pisze D. Kaznowski: „Idea mediów społecznych opiera się na społecznej kontroli (wytwarzanie, ocenianie i konsumowanie treści mediowych). Owa kontrola społeczna nie jest tym samym, co kontrola społecznościowa. Tak samo jak społeczność, to nie to samo, co społeczeństwo. Ergo – czyn społeczny (w swojej pierwotnej niewypaczonej postaci) to nie to samo, co »czyn społecznościowy« czy też »czyn społeczności« – choć może być wykonywany społecznie”.

Spółeczeństwo jest tutaj pewnym aksjomatem. Przyjmując definicję za PWN – społeczny to taki, który odnosi się do społeczeństwa jako całości lub jego części. Ponadto społeczny to przecież „wytworzony przez społeczeństwo” i będący

jego wspólną własnością. Dalej – społeczny to taki, który „dotyczy postaw lub działań większości członków społeczeństwa” (Kaznowski, 9.12.2010).

Podjmując tematykę *social media* w strukturze internetu warto przypomnieć pojęcie, które nierozzerwalnie związane jest z omawianym zagadnieniem, a mianowicie Web 2.0. Po raz pierwszy termin Web 2.0 został użyty w 2004 r. (Brown 2009: 1), podkreślając tym samym nowe możliwości oferowane przez usługi internetowe. Jednakże usługi te były stosowane wcześniej, jednak bez pełnej świadomości ich możliwości. Termin Web 2.0 definiowany jest na wielu płaszczyznach. Dla jednych to modne i nowe inicjatywy internetowe (Kotula 2007: 183), inni mówią, że to filozofia organizacji przestrzeni internetowej, fenomen społeczny, nowa jakość wykorzystywania internetu, a według jeszcze innych, to nowe technologie i możliwości informatyczne sieci.

Omawiając Web 2.0 wskazuje się na cechy techniczne (wykorzystanie mechanizmu wiki<sup>5</sup>, blogów, udostępnianie interfejsów XML<sup>6</sup>, używanie nowych technologii), społeczne (generowanie treści przez użytkowników, użycie folksonomii<sup>7</sup>, tworzenie społeczności, i co jest z tym związane – możliwość nawiązywania kontaktów oraz wykorzystywanie efektów sieciowych i kolektywnej inteligencji, jak również wykorzystywanie otwartych licencji) i wizualne (przejrzystość, prostota, pastelowe barwy, gradienty, zaokrąglenia, duże czcionki). Często też mówiąc o Web 2.0 prowadzi się dyskurs poprzez porównanie lub wskazanie różnic w stosunku do Web 1.0 (O'Reilly: 2007).

Z punktu widzenia osób prowadzących działania public relations, w filozofii Web 2.0 najbardziej istotną kwestią jest fakt, że zmienia się rola odbiorców w procesie komunikacyjnym. Następuje przejście od biernego obserwatora do czynnego współtwórcy lub twórcy. Ta interakcja staje się wyznacznikiem stosowania komunikacji dwukierunkowej, podstawą prowadzenia dialogu pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. W. Gogołek podkreśla, że „tę nową fazę WWW<sup>8</sup> za-

<sup>5</sup> Mechanizmy wiki są specjalnym oprogramowaniem, które umożliwia w dowolnym momencie zmianę treści strony przez każdego internautę, który tym samym staje się jej współtwórcą. Szerzej w: Phillips, Young 2009: 31–33; [http://pl.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://pl.wikipedia.org/wiki/Web_2.0) (1.07.2010).

<sup>6</sup> XML jest powszechnie uznawanym standardem wymiany danych i publikowania informacji w bazach danych i systemach informatycznych. Usługi XML wykorzystywane są w celu umożliwienia komunikacji między systemami i źródłami danych lub między systemami napisanymi w różnych językach na różnych platformach. XML rozumiany jest również jako sposób patrzenia na informacje, który prowadzi do ich prezentacji w najczystszej i najlepiej strukturalizowanej postaci, co gwarantuje zwiększenie użyteczności informacji dostępnych w tej formie i ułatwia proces wielokierunkowego ich przetwarzania. [http://ir.ptir.org/artykuly/pl/88/IR\(88\)\\_447\\_pl.pdf](http://ir.ptir.org/artykuly/pl/88/IR(88)_447_pl.pdf) (15.07.2010).

<sup>7</sup> Folksonomia jest neologizmem oznaczającym praktykę kategoryzacji treści z wykorzystaniem dowolnie dobranych słów kluczowych.

<sup>8</sup> Fazę Web 2.0.

Rys. 2. Model schematu zależności Web 2.0 i *social media*

Źródło: Kaznowski, *Podział i klasyfikacja social media*, <http://networkeddigital.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media> (3.07.2010).

inicjował społeczny fenomen – „społeczne media” (*social media*) – jakim stał się udział indywidualnych osób w samodzielny tworzeniu i dystrybucji produktów informacyjnych za pośrednictwem internetu” (Gogołek 2006: 18).

*Social media* charakteryzują się kilkoma istotnymi cechami, a mianowicie: umożliwiają użytkownikom publikację swoich poglądów i opinii (np. poprzez blogi, dziennikarstwo obywatelskie itp.), służą współdzieleniu zasobów (np. poprzez serwis YouTube.com), nastawione są na współtworzenie lub kooperację (np. poprzez Google Docs) oraz na budowanie i podtrzymywanie relacji (np. poprzez Social Networking), jak również na komunikację i dyskusję (np. poprzez różnego rodzaju fora), nastawione są na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności (np. poprzez mikroblogi) (Kaznowski: 2010).

Media społeczne dysponują, poprzez model Web 2.0, szerokim wachlarzem środków przekazu – począwszy od tekstu, który dominował w przekazach na początku internetu, poprzez obrazy, wideo czy audio. Wszystkie te środki powodują,

że interakcja staje się głębsza, sposób przekazu wyraźniejszy, a budowanie relacji prostsze i przyjemniejsze dla internautów. Relację pomiędzy Web 2.0 a mediami społecznymi ilustruje rysunek (rys. 2).

Odnosząc się do obszaru *social media* wykorzystywanych w biznesie, najczęściej wskazywane zasady stosowania ich w praktyce formułowane są jako *social media*, umożliwiają dialog oraz przedsiębiorstwa, które nie mogą kontrolować rozmowy, ale mogą na nią wpływać (Safko, Brake 2009: 5). Jak z tego wynika, ideą mediów społecznych jest interakcja, ale w praktyce okazuje się, że tylko część internautów pozostających w obszarze *social media* decyduje się na tworzenie zawartości (contentu). Pozostali przyjmują inne role „interaktywne”. Badania przeprowadzone w roku 2009 wśród internautów 13 krajów przez Forrester Research Inc. pozwoliły wyodrębnić grupy pełniące określone role w zakresie *social media*. Celem badań była analiza zachowań społecznych na rynku technologii, a w konsekwencji udało się stworzyć profilem użytkowników, zamiast ich segmentacji. Wynika to stąd, że osoby najaktywniejsze w *social media* (umieszczone na wyższych poziomach drabiny rys. 3), wypełniają także role widoczne na niższych jej szczeblach, przez co profile częściowo się pokrywają.

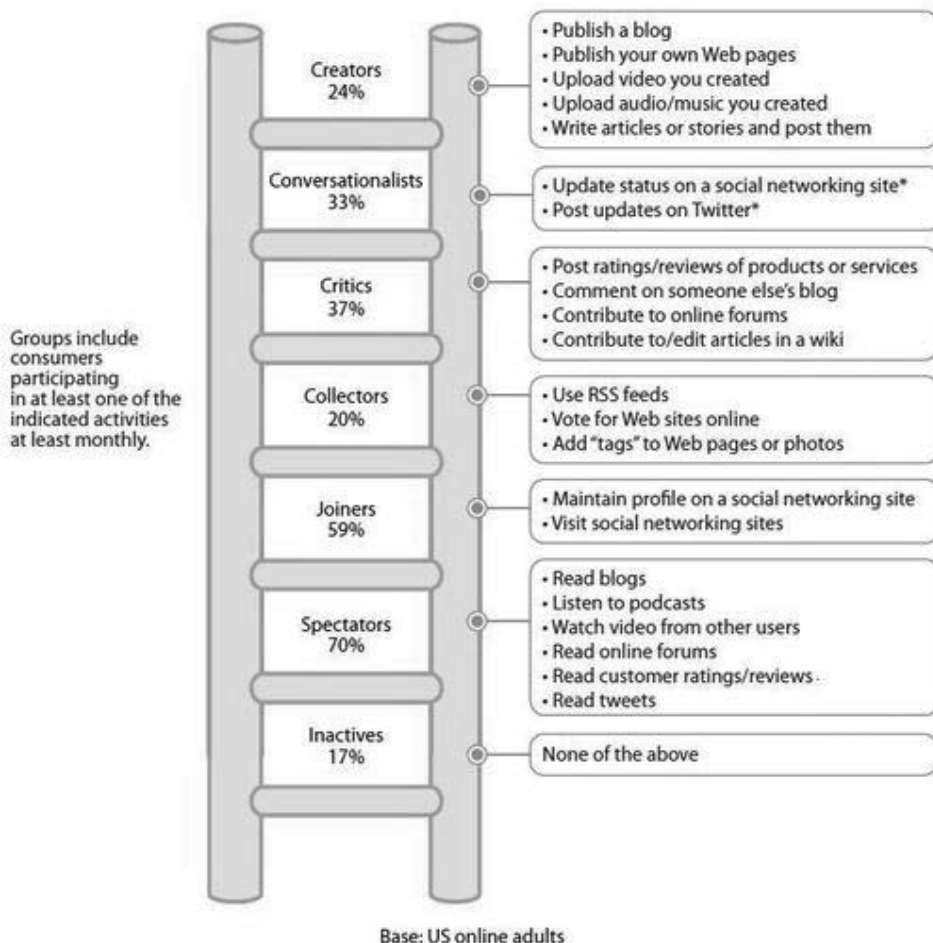
Porównując wyniki badań otrzymane w roku 2009, do 2008 zauważono przyrost internautów w profilach: Creators (Twórcy) z 16% do 24%, Collectors (Kolekcjonerzy) z 17% do 20%, Spectators (Widzowie) z 68% do 70%, Joiners (Fasadowi społecznościowcy) z 24% do 59%. Znaczny spadek odnotowano w grupie Inactives (Bierni), gdyż w roku 2008 grupa ta określona została na poziomie 28%, a już w 2009 na 17% (<http://www.slideshare.net/fordrm/delaware-conference-on-volunteerism-social-media-primer>, 25.07.2010).

Analizując dynamikę zauważa się, że przyrost uczestników profilu Twórców jest znacznie mniej dynamiczny niż profilu Fasadowi społecznościowcy, co może oznaczać, iż internauci chętnie próbują zaistnieć poprzez *social media*, ale brakuje im chęci, odwagi, pomysłu, aby funkcjonować o krok dalej niż założenie profilu w serwisie społecznościowym czy bierna obserwacja. Siłą mediów społecznych, na podstawie badań Forrester Research Inc., są wciąż internauci-konsumenci, a nie internauci tworzący content.

Wśród typologii serwisów społecznościowych często wymienia się podział uwzględniający możliwość tworzenia więzi w społecznościach towarzyskich, profesjonalnych i dziennikarstwa obywatelskiego (Szpunar 2007: 97).

## *Social media relations*

Zastanawiając się, w jakim kierunku zmiierają *media relations*, warto obserwować zmiany zachodzące w sposobie prowadzenia działań public relations.

Rysunek 3. Profile użytkowników w obszarze *social media*

Source: North American Technographics\* Empowerment Online Survey, Q4 2009 (US)

\*Conversationalists participate in at least one of the indicated activities at least weekly.

56291

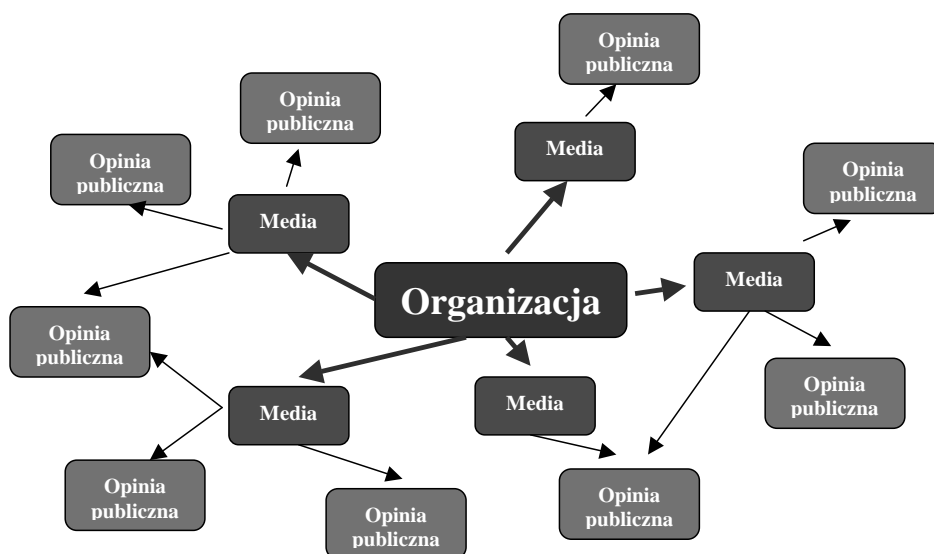
Source: Forrester Research, Inc.

Źródło: <http://forrester.typepad.com/groundswell/2010/01/conversationalists-get-onto-the-ladder.html> (15.07.2010).

Największe zmiany spowodowane zostały uzupełnieniem triady mediów: prasy, radia i telewizji, o kolejny kanał komunikacyjny – internet. Dlatego z punktu widzenia realizacji *media relations*, szczególną uwagę warto zwrócić na zmianę roli i cech konsumentów mediów (przejście od konsumenta-odbiorcy do konsumenta-twórcy) oraz głęboką interaktywność, która w takiej formie nie była

obecna dotychczas w żadnym innym medium. Te dwie cechy odbiorców mediów w znaczący sposób będą wpływać na działania *media relations* na gruncie *social media*, będąc określane jako *social media relations*.

Rysunek 4. Uproszczony schemat rozchodzenia się komunikatów public relations w mediach tradycyjnych



Źródło: opracowanie własne.

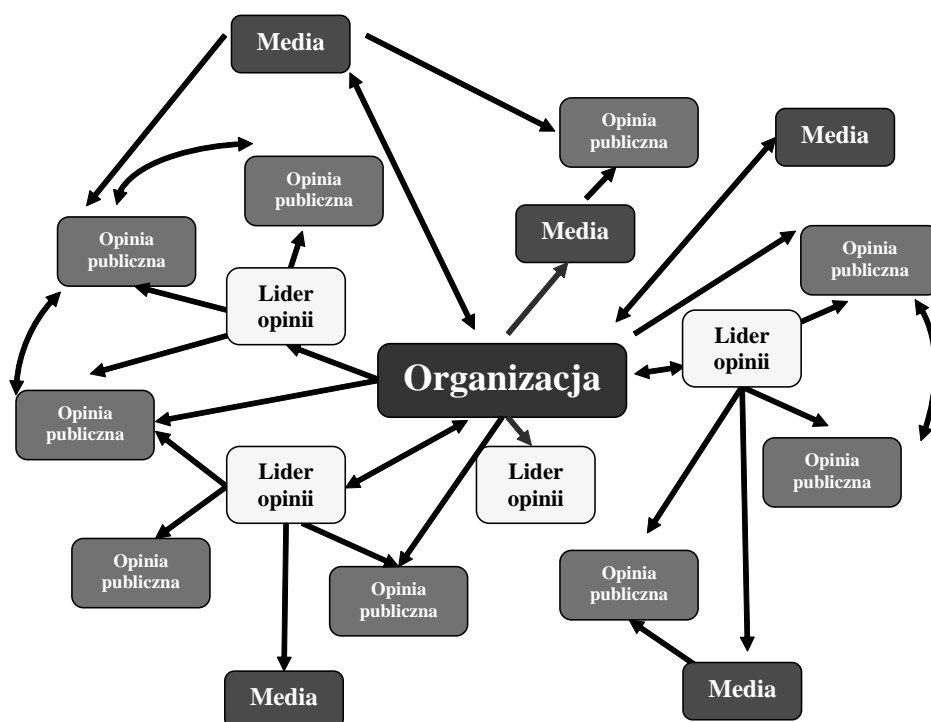
Powyższy uproszczony schemat ilustruje rozchodzenie się komunikatów public relations w mediach tradycyjnych. Kluczową rolę w działaniach *media relations* pełnią media (dziennikarze, redaktorzy), od których decyzji zależy, czy dany materiał będzie miał szansę zaistnieć w prasie, radiu czy telewizji. Media przyjmują więc rolę *gatekeeperów* – na wzór modelu komunikacji sformułowanego przez Kurta Lewina pod koniec lat 50. XX w. Istnienie instytucji *gatekeepera* powinno być związane z ograniczoną przepustowością medialnego kanału wynikającą bezpośrednio z wysokich kosztów produkcji i dystrybucji, co oznacza, że w praktyce media upubliczniają jedynie materiały będące najbardziej wartościowymi dla odbiorców. Właśnie ta swoista selekcja *gatekeeperów* zapewniać ma odpowiednio wysoką jakość i merytorykę przekazu. Realia mediów często wskazują jednak na sytuację, w której *gatekeeper* reprezentuje pozycję władzy<sup>9</sup>, czasami również nadużywa jej sprowadzając działania *media relations* do poziomu trans-

<sup>9</sup> <http://www.dwutygodnik.com.pl/artykul/279-alfabet-nowej-kultury-g-jak-gatekeeper-albo-gatekeepera-brak.html>, (2.11.2010).

akcji handlowej. Proces selekcji nie jest obiektywny – kształtowany jest przez linie redakcyjne, często ukazuje preferencje właściciela, monitoruje i dokonuje selekcji przekazu według subiektywnych przesłanek redaktorów. Komunikaty uzyskujące aprobatę mediów kolportowane są do opinii publicznej.

Powyższy schemat przepływu komunikatów PR-owych w mediach tradycyjnych nie uwzględnia opinii tzw. liderów opinii, którzy w przypadku mediów tradycyjnych często nie odgrywają większego znaczenia.

Rysunek 5. Uproszczony schemat rozchodzenia się komunikatów public relations w obszarze *social media*



Źródło: opracowanie własne.

Inaczej przedstawiają się działania *media relations* w obszarze *social media* (rys. 5). W tym przypadku występuje więcej możliwości przepływów komunikatów, gdyż w środowisku *social media* odbiorcy mediów mogą przybierać różne role, w tym także twórców (wg przedstawionej wyżej typologii Forrester Research Inc.), która jest rolą najbardziej pożądaną z punktu widzenia działań public relations w SM.

Na rys. 5 zaprezentowano przykładowe kierunki rozchodzenia się komunikatów PR w przestrzeni *social media*. W odróżnieniu od poprzedniego schematu, rolę *gatekeeperów* przejmują liderzy opinii, którzy w zakresie SM najczęściej są na przykład znanymi blogerami lub osobami publicznymi (np. celebrytami, politykami itp.) posiadającymi swoje profile w serwisach społecznościowych. Cechą odróżniającą liderów opinii w schemacie *social media relations* od media relations jest rodzaj autorytetu, który dla SMR przyjmuje postać autorytetu nieformalnego (z nadania odbiorców), zaś dla schematu media relations – autorytetu formalnego (uznany analityk, politolog, aktor itp.).

Przekazy organizacji kierowane są także wprost do opinii publicznej bez pośredników typu *gatekeeperzy*. W zakresie *social media* w stosunku do mediów tradycyjnych jest to znacznie uproszczone, gdyż wcześniejsze zbudowanie społeczności wokół swojego fan page'a czy zgromadzenie publiczności wokół firmowego bloga pozwala na bezpośredni kolportaż przekazów.

W obszarze *social media* należy także zauważyć znaczącą rolę opinii publicznej, która przejmując również część zadań dziennikarzy z poprzedniego schematu (rys. 4). Opinia publiczna przekazy PR może pozyskiwać od liderów opinii (np. czytających blogi ich autorstwa), bezpośrednio z mediów, a także wymieniać się przekazami pomiędzy sobą. Szczególne znaczenie ma ta ostatnia forma wymiany przekazów PR, gdyż społeczności kolportując je wśród sieci własnych znajomych, dodatkowo naznaczają je wiarygodnością. Warto zwrócić uwagę na media (szczególnie media tradycyjne), które w tym schemacie najczęściej pobierają przekazy PR z dwóch źródeł, a mianowicie od liderów opinii oraz bezpośrednio z organizacji, przy czym relacja z organizacją jest obustronna – organizacja przysyła komunikaty mediom, a te, chcąc dysponować newsami, obserwują obszar *social media* organizacji pobierając kolejne komunikaty.

## Facebook w public relations

Analizując powody zaistnienia w serwisie społecznościowym Facebook.com, warto uwzględnić liczbę jego użytkowników. Jak wynika z badań Megapanel PBI/Gemius, wciąż utrzymuje się dynamiczny wzrost popularności tego serwisu w Polsce. Biorąc pod uwagę miesięczną liczbę użytkowników we wrześniu 2008 r., Facebook gromadził 440063 użytkowników (tzw. real users<sup>10</sup>) (<http://>

<sup>10</sup> Liczba użytkowników (real users) to estymowana liczba osób, którzy wykonali w danym miesiącu przynajmniej jedną odsłonę w internecie. Sposób obliczania wskaźnika liczba użytkowników (real users) dla witryn i aplikacji internetowych opisany został w dokumencie pod adresem: [http://www.audyt.gemius.pl/docs/2006\\_09\\_19\\_white\\_paper\\_real\\_users.doc](http://www.audyt.gemius.pl/docs/2006_09_19_white_paper_real_users.doc) (21.06.2010); [http://gemius.pl/pl/badania\\_audience\\_wskazniki/01/01](http://gemius.pl/pl/badania_audience_wskazniki/01/01) (21.06.2010).



[www.internetstats.pl/index.php/2009/11/facebook-zyskal-w-polsce-363-procent-i-nadal-rosnie-092009-megapanel](http://www.internetstats.pl/index.php/2009/11/facebook-zyskal-w-polsce-363-procent-i-nadal-rosnie-092009-megapanel), 29.06.2010), rok później we wrześniu 2009 r. ich liczba oscylowała wokół 2036271 osób ([http://www.audyt.gemius.pl/docs/2006\\_09\\_19\\_white\\_paper\\_real\\_users.doc](http://www.audyt.gemius.pl/docs/2006_09_19_white_paper_real_users.doc), 21.06.2010, [http://gemius.pl/pl/badania\\_audience\\_wskazniki/01/01](http://gemius.pl/pl/badania_audience_wskazniki/01/01), 21.06.2010), natomiast w marcu 2010 r. przekroczyła liczbę pięciu milionów (5052697 osób, pobrano z: <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/najpopularniejsze-serwisy-internetowe-w-polsce>, 29.06.2010). Badanie z maja 2010 r. przyniosło informację o kolejnym wzroście liczby użytkowników serwisu – 6459434 (<http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/wp-wyprzedzila-gazete-facebook-z-6-5-mln-uzytkownikow>, 28.07.2010). Na świecie Facebook.com to ponad 500 milionów użytkowników (<http://wiadomosci.wp.pl/kat,1347,title,Facebook-ma-juz-500-mln-uzytkownikow,wid,12496605,wiadomosc.html>, 30.07.2010).

Administrator strony na Facebooku dysponuje zestawem narzędzi statystycznych pozwalających mu na obserwowanie zmian liczby fanów w czasie oraz zachowań wobec treści tam udostępnianych. Panel statystyczny dostępny jest dla każdego zalogowanego na Facebooku administratora strony, aktualnie na niej przebywającego. Uruchomienie statystyk odbywa się poprzez kliknięcie linka w lewej części panelu Facebooka o nazwie „statystyki” – „Zobacz wszystkie”.

Szczególnie warto zwrócić uwagę na następujące wskaźniki (<http://facebooker.pl/2010/01/11/5-wskaznikow-ktore-musisz-sledzic-na-facebooku>, 11.05.2010):

- Łącznie fanów / Niezapisanych fanów

Wskaźnik ten przedstawiony w postaci wykresu pokazuje przyrost liczby fanów strony w czasie, a także liczbę rezygnacji z jej subskrybowania. Analiza drugiego wskaźnika w prosty sposób może pokazać, czy działania przedsiębiorstwa zmierzają w dobrym kierunku – zbyt duży odsetek odejść, rezygnacji z subskrypcji strony, może świadczyć o błędach w realizacji działań. Jako błędy często wymienia się np. niewłaściwy dobór użytkowników strony (początkowo obserwuje się znaczne przyrosty użytkowników, którzy jednakże po dojściu do wniosku, że treści nie są dla nich interesujące, decydują się na odejście) lub też niewłaściwy sposób prezentacji treści (np. zbyt duża liczba postów kojarząca się użytkownikom ze spamem, umieszczanie postów w postaci typowej oferty handlowej).

- Interakcje

Wraz ze wzrostem liczby fanów strony liczba interakcji powinna wykazywać tendencje wzrostowe. Komentarze oraz funkcja „Lubię to” są przez użytkowników często wykorzystywane przez użytkowników, a poprzez obserwację tych wskaźników, można ocenić poziom zaangażowania użytkowników w poszczególnych dniach. Im więcej tego typu interakcji, tym większe prawdopodobieństwo, że

wpisy trafią na stronę główną fana na Facebooku. Obserwacja tendencji malejącej wskaźników powinna skutkować analizą i ewentualnie modyfikacją prowadzonych działań public relations.

- Oddziaływania/wpis

Wskaźnik ten pozwala obserwować, jak rośnie lub maleje w czasie liczba interakcji z wpisami organizacji „per post”, czyli ich średnia suma przypadająca na każdy wpis danego dnia. Pozwala ocenić skuteczność każdej pojedynczej akcji na Fan Page’u organizacji.

- Liczba wyświetleń

„Podgląd strony” wskazuje tak zwane Page Views, czyli ile razy Fan Page został wyświetlony. Wskaźnik „Unikalne odsłony strony” jest odpowiednikiem Unique Visitors i określa liczbę pojedynczych użytkowników, która na nią trafiła danego dnia. Wykres pozwala śledzić, jak wiele osób trafia na profil, również niezależnie od tego, czy są jej fanami.

- Dane demograficzne

Pozwala na prowadzenie kontroli i ewentualną modyfikację programu, czy profil zwraca uwagę właściwej grupy celu.

Wśród wielu polskich przedsiębiorstw i reprezentowanych przez nie marek w serwisie społecznościowym Facebook, warto zwrócić uwagę na dobre i złe praktyki w sposobach komunikowania się z otoczeniem.

Podstawowym zaleceniem, które odróżnia komunikowanie się z otoczeniem przez profil na Facebooku, jest znaczna interaktywność komunikatów oraz ukierunkowanie komunikacji na przekaz dwustronny. Przekaz dwustronny gwarantuje, że firma zainteresowana jest zdaniem swoich klientów i odwrotnie. Komunikacja firmy w serwisie społecznościowym powinna także uwzględniać, aby komunikacja nie występowała jedynie w relacji firma-klient, ale także klient-klient. Dla firmy stanowić to może dodatkową wartość, gdyż tworzyć się będzie grupa zorganizowana wokół określonego tematu, np. młode mamy dyskutujące pomiędzy sobą na temat kolki niemowlęcej.

Rolą firmy jest obserwacja takiej dyskusji, włączenie się do niej, gdy może zaproponować rozwiązanie czy też wypełnić rolę eksperta doradzającego w konkretnej sytuacji.

Dlatego firmowe profile nie powinny stanowić duplikatów innych form aktywności firm w internecie, np. przez zamieszczanie informacji identycznych z tymi, które są widoczne na firmowej stronie internetowej. Facebook jako serwis społecznościowy wymaga komunikacji, która będzie angażować fana profilu, czyli

internauty zainteresowanego z określonych powodów obserwacją działań firmy. Stąd wiele firm decyduje się na „rozmowę” ze swoim otoczeniem, przekazywanie ciekawostek z branży, którą reprezentują czy też udzielaniem rad, wskazówek i porad (np. technicznych związanych z oferowanym produktem).

Bezwzględnie odradza się, aby profile na serwisach społecznościowych, w tym również na Facebooku, były wykorzystywane przez firmy jako miejsce prezentacji oferty firmowej. Stąd zauważa się znaczną aktywność firm, aby wywołać rozmowę na tematy „korzystne” dla firmy, które w efekcie mogą skutkować dialogiem na temat konkretnego produktu lub usługi. Firma nie powinna inicjować rozmów wprost, ale prowadzić komunikację w taki sposób, aby posty umieszczane na profilu firmowym stanowiły inspirację dla jej otoczenia. Dlatego na przykład firmy turystyczne na swoich profilach inicjują działania prowadzące do rozmów i wymiany doświadczeń podczas podróży (przykładem ilustrującym prawidłową komunikację poprzez profil na Facebooku może być firma Logos Tour – <http://www.facebook.com/#!/LogosTour?ref=ts>, 10.06.2010), apteki internetowe doradzają w zakresie problemów kosmetycznych lub zdrowotnych (dobry przykład prowadzenia komunikacji w przypadku apteki internetowej DOZ.pl – <http://www.facebook.com/#!/pages/dbam-o-zdrowie/325452026976?ref=ts>, 12.07.2010), a księgarnie inicjują rozmowy dotyczące nie konkretnych tytułów, ale określonej tematyki, często związanej z bieżącym tematem, który ogniskuje uwagę opinii publicznej (np. wpisy pierwszej polskiej księgarni internetowej Merlin.pl – <http://www.facebook.com/#!/pages/Merlinpl/135346702483?ref=ts>, 15.06.2010).

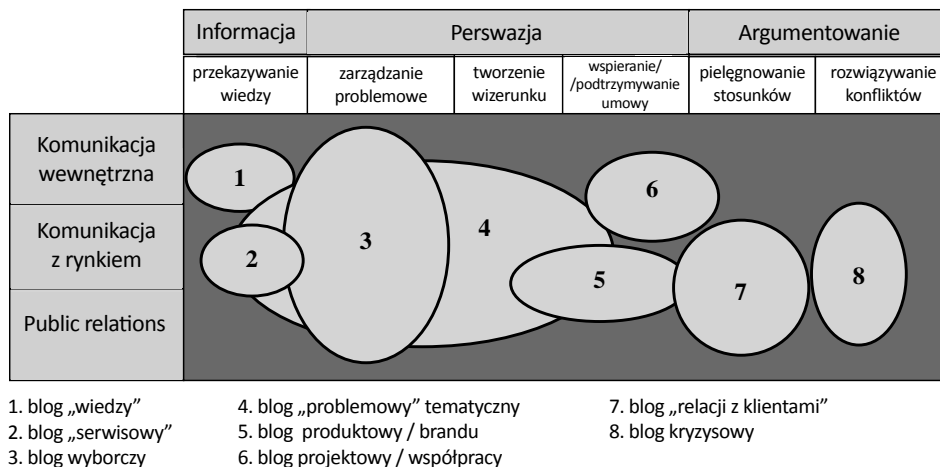
Mimo, że profil firmy w serwisie społecznościowym oraz witryna internetowa firmy powinny stanowić odrębne byty w internecie – służące osiągnięciu celów firmy, ale odmiennymi sposobami komunikowania – należy zadbać, aby wzajemnie się do siebie odwoływały. Służyć to będzie zwiększeniu liczby odwiedzających profil w serwisie społecznościowym lub witrynę internetową firmy. Stąd na stronach internetowych pojawiają się linki do profilu firmowego na Facebooku, a serwis społecznościowy w zakładce profilu „Informacje” zawiera adres internetowej firmowej witryny.

## Blogi w działaniach public relations

Rys. 6 pokazuje pozycjonowanie blogów korporacyjnych w dwóch kierunkach. Z jednej strony blogi są różnicowane w obszarze komunikacji wewnętrznej, komunikacji z rynkiem i działań public relations. Z drugiej zaś blogi mogą realizować różne cele komunikacyjne<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Raport „Corporate Weblogs. Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen”, <http://www.namics.com/wissen/whitepapers/corporate-weblogs.html> (24.10.2005).

Rysunek 6. Klasyfikacja blogów korporacyjnych



Źródło: Zerfass, Boelter 2005: 127.

W zakresie komunikacji wewnętrznej funkcjonowanie „blogów wiedzy” (*Knowledge Blogs*) pozwala pracownikom na wymianę doświadczeń i doskonalenie się. Według firmy Namics AG, w Investmentbank Dresdner Kleinwort Wasserstein funkcjonuje około 120 wewnętrznych blogów, poprzez które pomiędzy analitykami i sprzedawcami następuje wymiana wiedzy, wzajemne dyskusje i przenoszenie know-how. Wewnętrzne blogi mogą być wykorzystywane również przez agencje PR, aby w szybki sposób kolportować istotne informacje i artykuły branżowe oraz informacje i wskazówki praktyczne pomagające w realizacji konkretnych zadań.

Inne cele mają do spełnienia „blogi projektowe/współpracy” (*Collaboration Blogs*), których zadaniem jest podtrzymywanie i rozwijanie zgodnej współpracy pracowników bez względu na ich umiejscowienie w strukturach przedsiębiorstwa (organizacyjnych, geograficznych itp). W IBM w celu rozwijania prac projektowych dla ponad 500 uczestników z 30 krajów blog jest środkiem komunikacji w trakcie realizacji zadań. Przy niewielkich projektach z krótkim terminem realizacji zaletą okazuje się, że blog jako środek komunikacji pomiędzy pracownikami może być zaimplementowany dość szybko i przy niskich kosztach.

Szczególnie intensywnie wykorzystywane są blogi korporacyjne w zakresie komunikacji z rynkiem. W niektórych przedsiębiorstwach pracownicy prowadzą blogi dla poszczególnych produktów. Klienci znajdują tam informacje o produktach, problemach przy ich stosowaniu, wartościowe wskazówki o możliwych błędach oraz o potencjalnym rozwoju. Blog w tak pisanym zakresie stanowi po-

łączenie blogów „serwisowego” (*Service Blog*) oraz blogu „relacji z klientami” (*Customer Relationship Blog*).

**Blogi „produktowe”** (*Product Blogs*) są w szczególności przydatne dla niezbyt znanych przedsiębiorstw, które w swej ofercie mają jednakże innowacyjne usługi lub produkty. Z powodzeniem udaje się przekazywanie informacji o firmie oraz produktach i usługach przy wykorzystaniu marketingu szeptanego, jak również budowanie relacji z klientami. Należy zauważyć, że blogi klasyfikujące się do grupy „blogów produktowych” nie zawsze tworzone są przez pracowników firmy. Często praktyką staje się włączanie blogerów-klientów w prowadzenie takiego bloga, który z jednej strony zyskuje na wiarygodności, a z drugiej poprzez subiektywne odczucia blogera-klienta, może zawierać wpisy nie budzące sympatii przedsiębiorstwa.

**Blogi kryzysowe** (*Crisis Blogs*) wypełniają swoje zadania w ramach zarządzania problemowego lub zarządzania kryzysowego. W funkcjonowaniu blogów kryzysowych kluczowym są służby informacyjne, które przy kryzysach związanych z produktami, usługami lub przedsiębiorstwem w jak najszybszym czasie muszą być aktywowane, aby umożliwić wymianę argumentów z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym (pracownicy, klienci, mieszkańcy, inwestorzy i pozostali interesariusze).

Istotną rolę wśród blogów korporacyjnych odgrywają **blogi prowadzone przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa** (*CEO Blogs*). Bardzo często takie blogi poza informacjami związanymi z działalnością firmy koncentrują się również na sferze prywatnej, społecznej czy politycznej. W związku z tym blogi „prezesów” (określane także jako „blogi prezesowskie”) często poza reprezentowaniem kompetencji firmy, stanowią także głos opinii lidera. Jeżeli łączy się to z wysoką charyzmą blogera-prezesa oraz jego uznaniem w środowisku, taki blog może stanowić środek pomocny w przypadku kryzysów przedsiębiorstwa. Niestety blogi nie cieszą się dużym zaufaniem kadry zarządzającej. Firma Harris Interactive przeprowadziła na grupie 150 losowo wybranych dyrektorów z listy Fortune 1000 badanie „Stan blogów korporacyjnych 2006” (Zalewski 2006).

Z badań wynika, że dyrektorzy z listy Fortune 1000, nie są przekonani do blogów. 5% badanych uważa, że blogi zyskują na wiarygodności jako platforma komunikacji. O tym, że blogi nie są ważną formą komunikacji, było przekonanych aż 62% członków zarządu największych firm. Zaledwie 3% z zarządzających uważa, że blogi są dobrym narzędziem do budowania zaufania do marki. 74% jest zdania, że blogi nie nadają się lub prawie się nie nadają do budowania zaufania do marki. Mniej niż 1% z dyrektorów firm z listy Fortune 1000 sądzi, że blogi są dobrym narzędziem do wspomagania sprzedaży, natomiast 70% z nich uważa, że użyteczność blogów do tego celu jest znikoma. Tylko 30% dyrektorów uznało, że

dobrze rozumie, czym jest blog internetowy, a niewiele ponad 20% z ankietowanej grupy czyta blogi związane z prowadzoną przez nich działalnością.

Z badań firmy Russell Research<sup>12</sup> (Budkowska 2006) wynika, że firmowe blogi przynoszą zadowalające rezultaty pomimo faktu, że zazwyczaj są prowadzone bez wskazówek ze strony szefów. 76% prowadzących takie blogi przyznaje, że dzięki tej formie komunikacji z klientami uwaga mediów i liczba odwiedzin na stronach firm znacznie wzrasta. 57% przedsiębiorstw nie określa jasno wskazówek dotyczących prowadzenia blogów, a 63% respondentów przyznaje, że te firmowe dzienniki powstały raczej z powodu mody, niż dla osiągnięcia jakiś określonych, przemyślanych celów. „Życie” blogów – ich funkcjonowanie polega nie tylko na regularnym uzupełnianiu treścią, lecz również na informacji zwrotnej, jaką można uzyskać z komentarzy blogów. 37% firmowych blogów notuje jeden lub więcej postów dziennie, u 39% zdarza się to kilka razy w tygodniu, u kolejnych 24% raz na tydzień lub rzadziej.

## Zarządzanie sytuacją kryzysową w zakresie *social media*

Odrębnym przypadkiem jest zarządzanie sytuacją kryzysową związane z profilem w serwisie społecznościowym. Mogą tu zaistnieć różnorakie sytuacje:

1. Firma została dotknięta kryzysem, którym zarządza – lub współzarządza<sup>13</sup> – poprzez swój profil w serwisie społecznościowym.
2. Kryzys firmy związany jest – pośrednio lub bezpośrednio – z obecnością firmy w serwisie społecznościowym.

W tak wrażliwych sytuacjach, gdy zostaje naruszona w jakiejkolwiek formie stabilność firmy, działania podejmowane przez firmę powinny być niezwykle wyważone. Jedną z pierwszych decyzji, z którymi zmierzy się firma, będzie zapewne odpowiedź na pytanie stawiane w wewnętrznym gronie sztabu kryzysowego: czy uaktywniać się poprzez swój profil firmowy w serwisie społecznościowym podczas kryzysu? Czy milczeć, wierząc że otoczenie „nie zauważy” kryzysu? Czy podjąć kroki, które pozwolą wyprzedzić ewentualne działania ze strony otoczenia lub konkurencji?

Odpowiedzi na powyższe pytania z pewnością będą uzależnione od stopnia komplikacji sytuacji kryzysowej. Istotnym elementem będzie także relacja pomiędzy kryzysem a otoczeniem firmy zgromadzonym wokół jej profilu w serwisie społecznościowym.

<sup>12</sup> A. Budkowska, *Firmowe blogi bez wytycznych*, <http://www.egospodarka.pl/16281,Firmowe-blogi-bez-wytycznych,1,39,1.html> (30.07.2006).

<sup>13</sup> Współzarządza czyli korzysta również z innych kanałów komunikacji w internecie lub poza internetem.

W związku z początkową fazą obecności polskich firm i ich marek na Facebooku dotychczas można było zaobserwować kilka kryzysów, które spowodowane były obecnością firmy w internecie. Podobna sytuacja występuje także w przypadku rozwiązywania i zarządzania sytuacją kryzysową poprzez profil w serwisie społecznościowym. Odmienne sytuacje występują w krajach, gdzie internet ma ugruntowaną pozycję w działaniach PR, a społeczność świadoma jest jego siły.

Jedną z firm, która została dotknięta sytuacją kryzysową mającą swój początek w internecie jest Nestle. Greenpeace w proteście przeciwko wycinaniu lasów deszczowych, w miejscu których powstają plantacje palm, opublikował w sieci bardzo drastyczny film. Olej pochodzący z takich plantacji, według Greenpeace, wykorzystywany jest przez Nestle między innymi w batonikach KitKat. Po pojawieniu się filmu w internecie, zaczęły pojawiać się komentarze w sieci. Nieprzychylnie komentarze pojawiały się także na profilu firmy Nestle w serwisie społecznościowym Facebook. Przedstawiciele Nestle zdecydowali się na dość kontrowersyjny sposób rozwiązywania kryzysu. Zamiast prowadzić dialog, przedstawiciele swoje racje, próbowali wyjaśniać zaistniałą sytuację lub przyznać się do popełnionych błędów, 18 marca ([http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80708,7687066,Greenpeace\\_kontra\\_Nestle\\_\\_Wojna\\_na\\_Facebooku.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80708,7687066,Greenpeace_kontra_Nestle__Wojna_na_Facebooku.html,22.03.2010), 22.03.2010) na stronie firmy na Facebooku pojawiła się wiadomość oznajmująca, że wpisy zawierające jej zmienione logo lub zmienione logo jakiegokolwiek z jej produktów będą usuwane. Takie *dictum* firmy Nestle nie pozostało bez odpowiedzi, gdyż internauci potraktowali oświadczenie firmy jako próbę cenzury, ograniczenie wolności wypowiedzi i dostępu do informacji. Przez dwa dni strona zalana została setkami komentarzy i zdjęć przedstawiających zmodyfikowane logo, co zmusiło firmę do przeprosin za „niegrzeczne zachowanie w stosunku do klientów”. Kryzys firmy Nestle miał również przełożenie na finanse firmy, gdyż od początku działań Greenpeace ceny akcji koncernu zaczęły spadać.

Odminną taktykę zmagania się z sytuacją kryzysową przyjęła grupa CEDC<sup>14</sup> będąca m.in. producentem wódki Bols. Na Facebooku powstał antyprofil jednego z produktów firmy o nazwie „Bols – Najgorsza Wódka Świata” (<http://www.facebook.com/?ref=logo#!/group.php?gid=121813927847025&v=info&ref=ts>,

<sup>14</sup> Grupa CEDC jest liderem polskiego rynku markowych alkoholi oraz czwartym co do wielkości producentem wódek na świecie. CEDC jest właścicielem i producentem najważniejszych marek wódki, takich jak: Bols, Żubrówka, Absolut, Sopot oraz wyłącznym importerem światowych marek: Metaxa, Remy Martin, whisky Grants, bourbon Jim Beam, oraz win Gallo, Carlo Rossi, Sutter Home, wermutów Cinzano i Campari. CEDC jest również wyłącznym dystrybutorem najbardziej znanych marek piwnych na świecie: m.in. Guinness, Corona Extra, Franziskaner oraz Budweiser; <http://www.bols.pl/news/viewart/49/koktajle-bols-na-sylwestrowa-noc.html> (20.08.2010).

15.08.2010). Fan page został założony przez prywatną osobę (<http://mediamikser.pl/article/68985/antyfani-bolsa-na-facebooku>, 29.07.2010). Większość internautów wyrażała tam swoją dezaprobatę dla produktu. Pod koniec sierpnia 2010 r. fan page liczył 221 członków (31.08.2010), w połowie grudnia już nie istniał. Pierwsze wpisy na antyprofilu datowane były na połowę maja, jednakże firma nie zdecydowała się podjąć zdecydowanych kroków, podobnych działaniom Nestle. Brand manager marki Bols Ewa Dołbniak zaakceptowała krytykę jako jedną z form komunikowania z rynkiem.

Według E. Dołbniak: „Social media niosą ze sobą ryzyko krytyki, z którą może się spotkać marka. Trzeba jednak pamiętać, że każda marka narażona jest na niepochlebne opinie na wszystkich etapach swojego istnienia i poprzez różne kanały komunikacji. Internet daje po prostu możliwość wypowiedzenia swojej opinii szybko i do większej liczby odbiorców. [...] Każdą docierającą do nas negatywną informację analizujemy, aby jak najlepiej zrozumieć potrzeby i obawy naszych konsumentów” (<http://mediamikser...>, 2010). Pikanterii zaistniałej sytuacji dodawał fakt, iż ani wódka Bols, ani jej producent, nie mieli w tym czasie swojego profilu w serwisie społecznościowym Facebook. Istnieli więc jedynie poprzez antyprofil, na który nie mieli istotnego wpływu, co ograniczało w znaczny sposób zarządzanie komunikacją z otoczeniem.

## Etyka PR w *social media*

Analizując kwestie etyczne działań public relations na gruncie internetu, w tym w obszarze *social media*, warto rozważyć działania na blogach oraz w serwisach społecznościowych.

Początkowy okres wykorzystywania blogów w działaniach public relations można uznać za nieskażony nadużyciami. Blogi korporacyjne, CEO, kryzysowe lub inne, tworzone były zgodnie z zasadami sztuki, a przede wszystkim zawierały wyraźne oznaczenie autora bloga, nie były tworzone pod fałszywymi tożsamościami.

Również wpisy pod blogami wydawały się obiektywne i prawdziwe nawet wtedy, gdy wyrażały negatywne opinie. Niestety, wraz z upowszechnieniem się blogów, pojawiły się pokusy, aby odnosić sukcesy i zdobywać przewagę nad konkurencją nie zawsze w sposób etyczny. Stąd działania nieetyczne w blogowaniu, takie jak flogi, astroturfing czy usuwanie negatywnych ale zgodnych z etykietą i prawdziwych komentarzy pod blogami.

Nieco inaczej miała się rzecz z serwisami społecznościowymi, na których wraz z rozpoczęciem prowadzenia działań marketingowych i public relations, pojawiły się praktyki uznawane za nieetyczne.



Flogi to fałszywe blogi, które tworzone są przez osoby o nieprawdziwych tożsamościach. Flogerzy podszywając się pod zwykłych użytkowników internetu, są w rzeczywistości opłacani przez sponsorujące ich firmy. Ich wpisy na blogach mają na celu kolportaż komunikatów pozytywnych na rzecz produktów lub usług danej firmy.

Flogerzy nawiązując bezpośredni kontakt z potencjalnymi klientami danej firmy wpływają na rzetelność komunikacji z nimi, a firma, na rzecz której działają zawsze przedstawiana jest w korzystnym świetle.

Rozważając kwestię braku zasad etycznych w prowadzeniu blogów, istotnym więc problemem są fałszywe blogi tworzone z inicjatywy firmy na jej rzecz, które mają na celu uzyskanie pozytywnego wizerunku czy promocji produktów firmy. Takie fałszywe blogi mogą być tworzone przez samą firmę (np. przez jej pracowników lub działy PR, marketingu i inne) lub też przez podmioty zewnętrzne, np. agencje PR, agencje marketingowe, agencje reklamowe oraz pojedynczych internautów (na zlecenie zainteresowanej firmy).

Kilka lat temu specjalistów public relations oraz komunikacji internetowej zelektryzowały wieści o fałszywych blogach, które miały służyć interesom znanych firm. Niestety, nie wiadomo, czy były to jedne z pierwszych przypadków flogów, ponieważ wysoce prawdopodobne jest, że w praktyce funkcjonują lub funkcjonowały flogi, których nie udało się zdekonspirować<sup>15</sup> (Stasiak 2007: 47).

Zdarzają się sytuacje, gdy fałszywy blog powstaje jako efekt propozycji agencji public relations. Jest to szczególnie nieetyczne postępowanie, gdyż jedną z zasad blogowania jest informowanie o autorze bloga.

Przypadek floga, który powstał w efekcie działań agencyjnych, jest blog będący jednym z elementów kampanii promocyjnej koncernu handlowego Wal-Mart (<http://www.walmartincrossamerica.com>), a zrealizowany przez agencję Edelman (twórcę strategii promocyjnej i wykonawcę zlecenia). Blog miał stanowić instrument w komunikacji firmy z otoczeniem, poprzez który miała ona pokazywać swe dobre strony, przyjazność dla pracowników i sympatię dla klientów. Warto przy tym zaznaczyć, że sieć Wal-Mart nie cieszy się sympatią klientów,

<sup>15</sup> Jednym z przypadków był fałszywy blog francuskiej internautki Claire, założony w kwietniu 2005 r. i przedstawiający jej problemy skórne. Jako antidotum na swoje problemy Claire wskazywała rzekomo stosowany przez siebie najnowszy krem przeciwzmarszczkowy marki Vichy. Blog, nie dość, że był fałszywy, to do tego był prowadzony w sposób niewiarygodny i firma stosująca tak nieetyczne praktyki została zdemaskowana. Okazało się, że Claire była fikcyjną postacią, o twarzy modelki wynajętej na potrzeby sesji zdjęciowej, a sam blog i jego treści były efektem pracy agencji reklamowej. Internauci, jako grupa wrażliwa na wszelkie objawy kryptoreklamy, byli oburzeni i nawoływali do bojkotu produktów Vichy. W ostateczności firma przeprosiła za celowe wprowadzenie w błąd. Flog nie spełnił swojego zadania, gdyż został zdemaskowany, a efekty wizerunkowe wśród grupy internautów okazały się odwrotne do zamierzonych (szerzej: Stasiak 2007).

właśnie ze względu na obsługę klienta oraz relacje wewnętrzne. Plany poprawienia wizerunku miały być zrealizowane przez opisywanie na blogu podróży dwójki Amerykanów, Laury i Jima, po Stanach Zjednoczonych Ameryki i korzystanie z „dobrodziejstw” koncernu handlowego Wal-Mart. Podróż Laury i Jima trwała dwa tygodnie (przełom września i października 2006 r.). W tym czasie para korzystała z darmowych parkingów, aby podczas nocy nie mieć problemów z poszukiwaniem noclegów. Autorzy bloga bardzo dokładnie opisywali swoją podróż i zamieszczali fotografie, przy każdej okazji zaznaczając, że to właśnie dzięki koncernowi mogli obniżyć koszty swej podróży. Opisywali także osoby spotkane podczas podróży na parkingach Wal-Mart, które opowiadały anegdotki, a także pochwały dotyczące pracy w koncernie. Charakterystyczne było to, że wszystkie opinie dotyczące koncernu Wal-Mart, które pojawiały się na blogu, były jedynie pozytywne i przedstawiające go w pozytywnym świetle. Taka sytuacja wzbudziła dość szybko podejrzenia i w sieci rozgorzały poszukiwania na temat tożsamości autorów bloga. W efekcie okazało się, że Laura jest pisarką, a Jim dziennikarzem „The Washington Post” oraz zawodowym fotografem, zaś sponsorem ich wyprawy powiązaniem z pozytywnym blogowaniem na rzecz koncernu jest agencja public relations Edelman. Agencja Edelman przez kilka pierwszych dni po ujawnieniu sytuacji, mimo wielu negatywnych opinii internautów, nie podjęła tematu. Pikanterii nieetycznemu zachowaniu dodaje fakt, że Edelman jest jednym z twórców stworzonego w 2005 r. „Kodeksu etycznego” przyjętego przez Stowarzyszenie Marketingu Szeptanego (WOMMA), którego podstawowymi zasadami są szczerść kontaktów, szczerść opinii oraz szczerść tożsamości. Edelman po tygodniu od ujawnienia fałszywego bloga przyznał się do złamania kodeksu etycznego i przeprosił za zaistniałą sytuację. Równocześnie zachowanie agencji PR tłumaczone było przez kwestię nowinek technicznych – „blogi to nowe środowisko i zasady nie są do końca jasne” (Andy Sernovitz, WOMMA) (Kaczmarek 2006)<sup>16</sup>.

Inną formą nieetycznego blogowania jest tzw. astroturfing, czyli wywoływanie sztucznego zainteresowania w internecie, w tym na blogach i serwisach społecznościowych przez tworzenie fałszywych wpisów pod blogami. Astroturfing (określenie „astroturfing” wywodzi się od słowa „astroturf” – marki popularnej w Ameryce sztucznej trawy, którą wykorzystuje się na boiskach. Internetowy astroturfing to wykładanie sztucznej trawy, czegoś sfabrykowanego) może przybierać dwie formy, a mianowicie tworzenie fałszywych wpisów (pod fałszywymi

<sup>16</sup> Warto podkreślić fakt, że skutki nieetycznego zachowania poniósł pomysłodawca i inicjator kampanii – największa niezależna agencja public relations Edelman. Gdy odkryto, że Edelman prowadził flog w imieniu reprezentowanego przez siebie klienta – Wal-Mart, okazało się, że liczba negatywnych opinii o Edelmanie na gruncie blogosfery wzrosła z 5 miesięcznie do 10 tysięcy tygodniowo (szerzej: Kaczmarek 2006).

tożsamościami) przez daną firmę na blogach lub też pod fałszywymi tożsamościami na fan page'ach firm lub marek dotyczących produktów czy funkcjonowania samej zainteresowanej firmy. Zabiegi takie mają na celu uzyskanie pozytywnego wydźwięku przez podtrzymywanie zainteresowania firmą, jej produktami (nowościami, promocjami itp.), informowanie o zmianach. Fałszywe komentarze służą często dyskusji na określone tematy, które są z różnych powodów istotne dla firmy, oraz przedstawieniu problemów, dokładnych wyjaśnień, dodatkowych informacji, które były przedmiotem bloga. Komentarze pisane pod fałszywymi tożsamościami, o ile nie zostaną zdemaskowane przez internautów, są bardziej wiarygodnym źródłem informacji niż oficjalny wpis przedstawicieli firmy, którzy z zasady chcą prezentować firmę w dobrym świetle.

Astroturfing może przybierać również inną formę. „Sztuczne zainteresowanie”, „sztuczny tłok” przez komentarze na blogu lub fan page'u serwisu społecznościowego może służyć także stosowaniu nieetycznych działań wobec konkurencji. Deprecjonowanie wiarygodności konkurencji, próby niszczenia pozytywnego wizerunku przez negatywne opinie (negatywne, ale jednocześnie nieprawdziwe) o firmie, jej pracownikach, produktach konkurencji, sugerowanie niewłaściwych praktyk w biznesie – to tylko kilka przykładów stosowanych przez nieuczciwych konkurentów.

## Badania w zakresie komunikacji *mediów społecznych*

Agencja interaktywna Think Kong we współpracy z IAB i największymi serwisami społecznościowymi zrealizowała projekt badawczy *Social Media Brand Index 2010*<sup>17</sup>, którego celem było zbadanie, jak znane marki radzą sobie w mediach społecznych (<http://www.socialmediabrand.pl/>, 2010.11.29). Badanie objęło 71 marek z branż: odzieżowej, spożywczej, farmaceutycznej, finansowej, motoryzacyjnej, RTV i AGD, medialnej oraz telekomunikacyjnej. Z badania wynika, że wśród marek, które brały udział w badaniu, 81% wykorzystuje media społeczne w komunikacji marketingowej. Odsetek ten nie różni się wiele od wyników z badań zachodnich – np. w „Social Media Marketing Industry Report” z 2009 r. wyniósł on 88%. Może to świadczyć o szybkim rozwoju tego typu działań na polskim rynku. Okazało się, że nie istnieje żadna istotna korelacja między branżami, w których funkcjonują marki, a wykorzystaniem bądź zaniechaniem promocji w mediach społecznych. Nowe kanały komunikacji uzyskały uznanie w równym stopniu wśród każdej z nich – od producentów żywności po instytucje finansowe.

<sup>17</sup> Wszystkie wyniki badań w niniejszej części pochodzą z raportu „Social Media Brand Index 2010”.

Z tegorocznego badania kanadyjskiego oddziału SAS wynika, że aż 60% tamtejszych organizacji śledzi opinie o markach generowane przez użytkowników mediów społecznych. Dobrym wskaźnikiem ukazującym stopień wykorzystania takiego podejścia jest odsetek marek używających w komunikacji na platformach społecznościowych tradycyjnej, jednokierunkowej reklamy. Według raportu „Social Media Benchmarks 2010 Marketing Sherpa”, zaledwie 31% światowych marek promuje się z wykorzystaniem tego narzędzia. Tymczasem w Polsce tradycyjna reklama wciąż zdaje się cieszyć uznaniem. Wśród narzędzi wykorzystywanych przez marki i uwzględnionych w *Social Media Brand Index* najpopularniejsze są profile lub strony w serwisach społecznych (86% wskazań).

Oznaczać to może, że marki faktycznie otwierają się na dialog. Tuż za markowymi profilami plasuje się jednak reklama (72% wskazań). Dopiero na kolejnych miejscach, dużo rzadziej wskazywane, znalazły się instrumenty związane z pozyskiwaniem opinii zwrotnej od użytkowników – monitoring opinii (41%) i badania w sieciach społecznych (20%). W przypadku informacji otrzymanych od samych serwisów proporcje te są jeszcze korzystniejsze dla tradycyjnej reklamy. Z danych pozyskanych od serwisów Fotka.pl, NK.pl i Facebook.com, dotyczących aktywności dwustu największych marek wynika, że na każdej z tych platform średnio 65% marek prowadziło kampanie reklamowe, a jedynie 34% założyło własny profil do komunikacji z użytkownikami. Bardzo mocno podkreślone zostały zalety działań w mediach społecznych związane ze wzmocnieniem dialogu z użytkownikami (60% wskazań) i budową głębszych relacji z marką (67%). Wygląda na to, że zdają sobie sprawę z potencjału, jaki drzemie w tych narzędziach.

Marki w Polsce wydają na działania w mediach społecznych niewielką część budżetów marketingowych. Ponad połowa (52%) przeznacza na ten cel mniej niż 5% ogółu środków przeznaczonych na marketing. Kolejne 39% deklaruje budżet na ten rodzaj promocji na poziomie 5–10%. Jedynie 9% marek wydaje na tego typu działania więcej niż 10%, przy czym żadna z nich nie przekracza progę połowy środków. Czy tak słaba pozycja budżetowa marketingu w serwisach społecznościowych powinna niepokoić? Chyba nie, bo podobne dane dotyczą na przykład rynku amerykańskiego. Jedyna różnica może polegać na tym, że budżety kampanii zza oceanu są dużo większe. Stosunkowo duża część działań jest zlecana zewnętrznym agencjom. Takie podejście do prowadzenia działań w serwisach społecznościowych zadeklarowało 55% przedstawicieli największych marek. Pozostałe 45% brand managerów największych marek prowadzi kampanie poprzez wyspecjalizowane działy lub specjalistów zatrudnionych w ramach struktur wewnętrznych. Co ciekawe, dwie z przebadanych firm zadeklarowały, że działaniami tego typu nie zajmuje się żadna konkretna osoba. Być może jednak jest to związane z tym, że działaniami w SM zajmuje się jednocześnie wiele osób, co teoretycznie mogłoby świadczyć o dojrzałości komunikacyjnej.

Z badania *Social Media Brand Index 2010* wynika m.in., że jedynie połowa brand managerów, którzy zlecają akcje promujące markę w sieciach społecznych wyspecjalizowanym agencjom, widzi w tego typu działaniach potencjał budowy dialogu z użytkownikami. Wśród menedżerów marek, którzy samodzielnie prowadzą kampanie w serwisach społecznościowych, poziom oczekiwań dotyczących szans na dialog z konsumentem jest dużo wyższy. Marki korzystające z outsourcingu w tym zakresie rzadziej dostrzegają też powiązanie akcji ze wzmacnianiem relacji z marką. Taką możliwość wskazało 56% z nich, podczas gdy dla marek prowadzących samodzielnie kampanie w mediach społecznych odsetek ten wyniósł aż 81%. Różnią się również rodzaje aktywności w serwisach podejmowane przez obie grupy. Marki korzystające ze wsparcia agencji rzadziej prowadzą badania użytkowników – deklaruje to zaledwie 6% z nich. W drugiej grupie, wspieranej przez wewnętrznych specjalistów, odsetek marek organizujących własne badania wyniósł 38%. W związku z tym agencje powinny edukować swoich potencjalnych klientów. Pokazywać im szanse i możliwości, które dają media społeczne. Niestety istnieje wysokie ryzyko, że część marek, decydując się na kampanie w mediach społecznych i nawiązując współpracę z agencjami, zdaje się kierować modą lub też nieugruntowaną wiedzą o realnych korzyściach i przekonaniem o potrzebie podejmowania takich działań. Takie wyniki badań mogą również wskazywać na niską jakość usług wielu agencji. To, że tak wiele firm woli budować wewnętrzne struktury niż zdecydować się na współpracę z zewnętrzną firmą, może oznaczać np. zwyczajny brak zaufania.

Jedną z najważniejszych barier, które zdaniem specjalistów biorących udział w badaniu stoją na drodze do wdrożenia marketingu w mediach społecznych, jest trudność w mierzeniu jego efektywności w internetowych warunkach. Problem z wyznaczeniem zwrotu z inwestycji w tego typu działania jako ważną przeszkodę wskazało aż 44% badanych. Kolejne 13% uważa, że winne są „niechęć bądź niezrozumienie ze strony decydentów” (np. zarządu). Niechęć i niezrozumienie byłyby pewnie dużo mniejszym kłopotem, gdyby nie trudności z oszacowaniem ROI. Inna ważna bariera w inicjowaniu działań w mediach społecznych to niezrozumienie ze strony decydentów (13% wskazań). Co ciekawe, ci, którzy nie widzą problemu z wyznaczeniem wskaźników efektywności, dużo rzadziej narzekają na niezrozumienie (9% wskazań w ich przypadku).

Wagę zagadnień związanych z obliczaniem ROI potwierdzają także odpowiedzi na pytanie dotyczące praktyki kontrolowania wyników kampanii. Aż 53% badanych nigdy bądź prawie nigdy nie analizuje tych wskaźników. Ta karygodna praktyka dotycząca braku nawyku czy procedur obliczania efektywności promowania marek w mediach społecznych wśród polskich brand managerów, stoi w rażącoym kontraście z wynikami zagranicznymi.

Dla przykładu – w amerykańskich badaniach *Marketing Sherpa* aż 65% respondentów zadeklarowało przełożenie działań w mediach społecznych na wzrost sprzedaży, 95% na nasilenie się ruchu na stronie, 96% na wzrost świadomości marki. W innych badaniach (*Social Media Marketing Industry Report*) aż 61% badanych było w stanie wskazać wyniki prowadzonych działań. Poczuciem mogą być jedynie wątpliwości interpretacyjne. Zrozumiała staje się świadomość, że jeżeli działania w mediach społecznych mają być prowadzone w sposób strategiczny, to niezbędna jest popularyzacja wiedzy o sposobach pomiaru jego skuteczności. Badanie wskazało, że wiedza kierujących przedsiębiorstwami na temat efektywności narzędzi marketingu w serwisach społecznościowych silnie wpływa na decyzje odnośnie do metod wykorzystania tego kanału komunikacji. Potwierdzenie można znaleźć jeszcze dokładniej analizując wyniki. W grupie wskazującej problemy w mierzeniu wyników, aż 80% respondentów zadeklarowało wykorzystanie reklamy na platformach społecznych. Wśród osób, dla których pomiar zwrotu z działań nie stanowi takiego problemu, reklama jest wykorzystywana dużo rzadziej (65% wskazań).

Mimo problemów z mierzeniem efektywności wszyscy uczestniczący w badaniu zadeklarowali zamiar dalszego rozwoju działań w mediach społecznych. Polscy specjaliści ds. marketingu zdają się być pod tym względem większymi optymistami od ekspertów przebadanych przez *Marketing Sherpa*, wśród których aż 38% prognozowało stagnację bądź zmniejszenie budżetów. Spośród platform, które zyskać mogą najwięcej na rozwoju polskiego rynku marketingu w mediach społecznych, największe perspektywy rysują się przed serwisami zachodnimi. Facebook.com jako skuteczne medium uprawiania marketingu wskazało aż 94% respondentów. Kolejne miejsce zajął YouTube.com z 67% odpowiedzi. W porównaniu z tymi wynikami polskie serwisy wypadają wyjątkowo słabo. Jedynie 20% uczestników badania wskazało NK.pl. Drugi w kolejności Epuls.pl zyskał 10% odpowiedzi. Będąc jednym z najbardziej popularnych w Polsce serwisów Fotka.pl – zaledwie 5%. Co ciekawe, również rodzimy Blip przegrał z oferującym podobne możliwości, a jednocześnie mniej popularnym wśród polskich użytkowników Twitterem. Ten ostatni zebrał 13% wskazań, podczas gdy Blip – jako serwis, w którym łatwo prowadzić skuteczny marketing – wskazało tylko 6%.

Zapamiętaj!

1. Wykorzystywanie sieci w działaniach public relations będzie wzrastało głównie z trzech powodów: potrzeby informacji odczuwanej przez konsumentów, działań w czasie rzeczywistym oraz konieczności indywidualizacji przekazów.

2. Internet Public Relations (Internet PR) – funkcja zarządzania umożliwiającą komunikację między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym, o charakterze ciągłym i planowym przez narzędzia sieci internet.
3. Z punktu widzenia osób prowadzących działania public relations w filozofii Web 2.0, najbardziej istotną kwestią jest fakt, że zmienia się rola odbiorców w procesie komunikacyjnym. Następuje przejście od biernego obserwatora do czynnego współtwórcy lub twórcy.
4. *Media społeczne* charakteryzują się kilkoma istotnymi cechami, a mianowicie: umożliwiają użytkownikom publikację swoich poglądów i opinii (np. przez blogi, dziennikarstwo obywatelskie itp.), służą współdzieleniu zasobów (np. przez serwis YouTube.com), nastawione są na współtworzenie lub kooperację (np. przez Google Docs) oraz na budowanie i podtrzymywanie relacji (np. przez Social Networking), jak również na komunikację i dyskusję (np. przez różnego rodzaju fora), nastawione są na bieżące informowanie i odnoszenie się do aktualności (np. przez mikroblogi).
5. W tradycyjnym modelu *media relations* liderzy opinii nie odgrywają istotnego znaczenia, a ich autorytet jest formalny. Istotną rolę odgrywają gatekeeperzy.
6. W *social media relations* liderzy opinii odgrywają znaczącą rolę, a ich autorytet jest nieformalny i najczęściej pochodzi z nadania społecznego.
7. W serwisie społecznościowym Facebook warto analizować wskaźniki:
  - łącznie fanów / niezapisanych fanów;
  - interakcje;
  - oddziaływania / wpis;
  - dane demograficzne.
8. Pozycjonowanie blogów korporacyjnych odbywa się w dwóch kierunkach. Z jednej strony blogi są różnicowane w zakresie komunikacji wewnętrznej, komunikacji z rynkiem i działań public relations, zaś z drugiej blogi mogą realizować różne cele komunikacyjne
9. Kryzysy w mediach społecznych mogą mieć podłoże:
  - firma została dotknięta kryzysem, którym zarządza – lub współzarządza – poprzez swój profil w serwisie społecznościowym,
  - kryzys firmy związany jest – pośrednio lub bezpośrednio – z obecnością firmy w serwisie społecznościowym.
10. Do form działań nieetycznych w mediach społecznych zalicza się:
  - flog: tworzenie fałszywych blogów na potrzeby firm przez wynajęte w tym celu osoby (internauci), firmy (np. firmy PR, marketingu, reklamowe itp.) lub też pracowników samej zainteresowanej firmy,
  - astroturfing: tworzenie fałszywych wpisów (komentarzy) na blogach lub w serwisach społecznościowych przez wynajęte w tym celu osoby (inter-

nauci), firmy (np. firmy PR, marketingu, reklamowe itp.) lub też pracowników samej zainteresowanej firmy,

- korektę: usuwanie negatywnych, ale zgodnych z ogólnie przyjętymi zasadami netykiety, wpisów (komentarzy) na blogu firmy lub jej fan page'u.

Pytania sprawdzające:

1. Podaj definicję Internet public relations (Internet PR).
2. Podaj definicję mediów społecznych (*social media*).
3. Czym są media społeczne?
4. Omów model *social media relations* (SMR).
5. Jakie wskaźniki warto analizować w serwisie społecznościowym Facebook.
6. Wymień i omów rodzaje blogów wykorzystywanych w działaniach public relations.
7. Omów podłożą kryzysów w mediach społecznych.
8. Wymień i omów formy nieetycznych działań w mediach społecznych.

## Bibliografia

- Brown R. (2009), *Public Relations and Social Media. How to Use Social Media and Web 2.0 in Communications*, Kogan Page Ltd., London–Philadelphia.
- Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Korona B. (2004), *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa.
- Fijołek A. (2007), *Internet jako podstawa tworzenia wartości dla firm i ich klientów*, [w:] *Oblicza Internetu. Architektura komunikacji sieci*, red. M. Sokołowski, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, Elbląg.
- Giddens A. (2004), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Goban-Klas T. (2005), *Cywilizacja medialna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne SA, Warszawa.
- Gogołek W. (2006), *Technologie informacyjne mediów*, ASPRA-JR, Warszawa.
- Kaczmarek J. (2006), *FLOG? To fake+blog/tzw trefny blog*, „PIAR.pl”, nr 6.
- Kaczmarek-Śliwińska M. (2010), *Internet Public Relations. Polskie realia działań public relations w Sieci*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Kotuła S.D. (2007), *Web 2.0 – współczesny paradygmat Internetu*, [w:] *Oblicza Internetu. Architektura komunikacji sieci*, red. M. Sokołowski, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, Elbląg.
- Oleńdzki J. (1998), *Komunikowanie w świecie. Narzędzia, teorie, unormowania*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa.
- Phillips D., Young Ph. (2009), *Online Public Relations. A Practical Guide to Developing an Online Strategy in the World of Social Media*, Kogan Page Ltd., London–Philadelphia.



- Safko L., Brake D.K. (2009), *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Seitel F.P. (2003), *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Stasiak P. (2007), *Blaga na blogu*, „Polityka”, nr 25.
- Szpunar M. (2007), *Alienacja i samotność w sieci vs grupowość i kapitał społeczny w Internecie*, [w:] *Oblicza Internetu. Architektura komunikacji sieci*, red. M. Sokołowski, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, Elbląg.
- Wojcik K. (2009), *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Zerfass A., Boelter D. (2005), *Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien*, Nausner und Nausner, Graz.

### Netografia

- <http://www.bols.pl/news/viewart/49/koktajle-bols-na-sylwestrowa-noc.html> (20.08.2010).
- <http://www.facebook.com/#!/LogosTour?ref=ts> (10.06.2010).
- <http://www.facebook.com/#!/pages/dbam-o-zdrowie/325452026976?ref=ts> (12.07.2010).
- <http://www.facebook.com/#!/pages/Merlinpl/135346702483?ref=ts> (15.06.2010).
- <http://www.facebook.com/?ref=logo#!/group.php?gid=121813927847025&v=info&ref=ts> (15.08.2010).
- <http://www.facebook.com/?ref=logo#!/group.php?gid=121813927847025&v=info&ref=ts> (15.08.2010).
- <http://facebooker.pl/2010/01/11/5-wskaznikow-ktore-musisz-sledzic-na-facebooku> (11.05.2010).
- <http://forrester.typepad.com/groundswell/2010/01/conversationalists-get-onto-the-ladder.html> (25.07.2010).
- [http://gemius.pl/pl/badania\\_audience\\_wskazniki/01/01](http://gemius.pl/pl/badania_audience_wskazniki/01/01) (21.06.2010).
- [http://ir.ptir.org/artykuly/pl/88/IR\(88\)\\_447\\_pl.pdf](http://ir.ptir.org/artykuly/pl/88/IR(88)_447_pl.pdf) (15.07.2010).
- <http://mediamikser.pl/article/68985/antyfani-bolsa-na-facebooku> (29.07.2010).
- Kaznowski, <http://networkeddigital.com/2010/12/09/media-spoleczne-czy-spoleczno-sciowe-that-is-the-question> (9.12.2010).
- Kaznowski D., Podział i klasyfikacja *social media*, <http://networkeddigital.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media> (3.07.2010).
- O'Reilly T., *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (13.06.2007).
- [http://pl.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://pl.wikipedia.org/wiki/Web_2.0) (1.07.2010).
- <http://socialimplications.com/101-social-media-tools-for-social-media-marketing-and-more/>, (15.10.2010).
- <http://www.socialmediabrand.pl> (29.11.2010).
- <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1347,title,Facebook-ma-juz-500-mln-uzytkownikow,wid,12496605,wiadomosc.html> (30.07.2010).
- [http://www.audyt.gemius.pl/docs/2006\\_09\\_19\\_white\\_paper\\_real\\_users.doc](http://www.audyt.gemius.pl/docs/2006_09_19_white_paper_real_users.doc) (21.06.2010).
- <http://www.dwutygodnik.com.pl/artykul/279-alfabet-nowej-kultury-g-jak-gatekeeper-albo-gatekeepera-brak.html> (12.11.2010).

- Budkowska A., *Firmowe blogi bez wytycznych*, <http://www.egospodarka.pl/16281,Firmowe-blogi-bez-wytycznych,1,39,1.html> (30.07.2006).
- Zalewski P., *Dyrektorzy nie są przekonani do blogów*, <http://www.internetstandard.pl/news/93625.html> (30.05.2006).
- <http://www.internetstats.pl/index.php/2009/11/facebook-zyskal-w-polsce-363-procent-i-nadal-rosnie-092009-megapanel> (29.06.2010).
- Raport „Corporate Weblogs. Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen”, <http://www.namics.com/wissen/whitepapers/corporate-weblogs.html> (24.10.2005).
- <http://www.slideshare.net/fordrm/delaware-conference-on-volunteerism-social-media-primer> (25.07.2010).
- [http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80708,7687066,Greenpeace\\_kontra\\_Nestle\\_Wojna\\_na\\_Facebooku.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/Wiadomosci/1,80708,7687066,Greenpeace_kontra_Nestle_Wojna_na_Facebooku.html) (22.03.2010).
- <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/najpopularniejsze-serwisy-internetowe-w-polsce> (29.06.2010).
- <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/wp-wyprzedzila-gazete-facebook-z-6-5-mln-uzytkownikow> (28.07.2010).

## Projekt „Strój Unii Europejskiej” jako element kampanii wizerunkowej Polski w czasie prezydencji w Radzie UE w 2011 r.

### Wstęp

Kiedy dowiedziałam się o pomysłe krakowskiej artystki na projekt „Stroju Unii Europejskiej” uznałam, że może to być doskonały element uzupełniający kulturalną oprawę prezydencji Polski w Radzie Unii w 2011 r. Postanowiłam przyjrzeć się możliwości wykorzystania projektu w planowanej kampanii wizerunkowej Polski, czego wyrazem jest niniejszy artykuł.

Próbuję zbadać uwarunkowania teoretyczne i praktyczne, które mogłyby mieć wpływ na pomyślną realizację zamierzenia, a także wstępnie określić niezbędne dla tej realizacji działania public relations. Na podstawie tych rozważań dążę do wykazania, że projekt „Strój UE” może być doskonałym elementem budowania pozytywnego wizerunku Polski w krajach UE, jako że jego idea jest spójna z przyjętą przez urzędników misją kampanii kulturalnej podczas prezydencji. Praca ta być może mogłaby stać się wygodną podstawą do stworzenia szczegółowej strategii PR w przypadku realnej możliwości wprowadzenia projektu „Strój UE” w życie.

Z racji międzynarodowego kontekstu wiele miejsca w pracy poświęcam zagadnieniom wielokulturowości w badaniach naukowców i w dzisiejszym świecie, a także samemu zagadnieniu kultury, którego bogactwo siłą rzeczy wymusiło skrótowność i pewną umowność ujęcia. Dodatkowo starałam się wykazać, że zaangażowanie państwa w promocję dorobku rodzimych twórców jest doskonałym narzędziem public relations i kreuje wizerunek kraju świadomego znaczenia i siły oddziaływania kultury.

### Wizerunek jako cel public relations

Żyjemy w czasach, w których efemeryczny twór zwany wizerunkiem zdominował relacje międzyludzkie, zarówno te prywatne, jak i publiczne. O co właściwie cho-

dzi? Głównie o dążenie do tego, aby wyobrażenie, jakie mamy o nas samych, podzielali inni, czyli świadome i spójne kreowanie obrazu samego siebie w oczach publiczności, by osiągnąć zamierzony efekt: zdobyć uznanie, prestiż, reputację, zaufanie.

Kształtowanie pozytywnego wizerunku jest tradycyjnie wymieniane jako najważniejszy z ogólnych celów PR. Pojawiający się w terminologii teoretyków PR od lat 50. angielski termin *image* doczekał się dziesiątek definicji, w tym uznawanej przez specjalistów za najlepszą: „Image to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach” (Wojcik 2009: 41–42).

Teoria jak zwykle wyprzedziła praktykę. Mimo zainteresowania naukowców problemem wizerunku w rzeczywistości jeszcze w latach 80., tylko najbardziej postępowe firmy, głównie na pionierskim rynku amerykańskim, podjęły starania by być widoczne w społeczeństwie. W zdecydowanej większości kierownictwa firm „[...] nie wyrażały ochoty występowania na forum publicznym i »wyrażania tego, co firma sobą przedstawia«” (Seitel 2003: 63). Sytuacja zaczęła się zmieniać od lat 90., kiedy nowoczesne technologie na dobre wkroczyły w codzienne życie, a bezosobowość komputera i anonimowość użytkowników Internetu wymusiły na organizacjach „wyjście do ludzi” w celu podtrzymania kontaktu z podstawowymi grupami otoczenia.

Niemożliwe jest wytworzenie wizerunku kogokolwiek lub czegośkolwiek raz na zawsze, stan *constans* jest niezwykle trudny do utrzymania. „Wizerunek społeczny może zmieniać się wraz z każdą nową wiadomością o organizacji, jej polityce, zasadach działania, w wyniku każdego kontaktu i wyniesionego zeń doświadczenia, ale też z każdą zmianą po stronie otoczenia – jego stanu uczuciowego, kontekstu społecznego, który zmienia kryteria oceny zjawisk w preferowanych wartościach” (Wojcik 2009: 45).

Działając w tak płynnej rzeczywistości specjaliści PR mają niezwykle trudne zadanie. Tym bardziej, że wizerunek sam w sobie jest pojęciem złożonym, zwykle rozróżnia się:

- wizerunek zwykły – powszechne, potoczne opinie o obiekcie,
- wizerunek lustrzany – ocena, obraz obiektu we własnych oczach,
- wizerunek pożądany – taki, jaki obiekt chciałby posiadać na zewnątrz,
- wizerunek optymalny – który realnie można osiągnąć (Rozwadowska 2002: 56–57).

Wizerunek pożądany jest stanem idealnym, pewnym modelem, który niejednokrotnie może być trudny do osiągnięcia w rzeczywistości i dlatego powinien być celem długoterminowym, do którego konsekwentnie dążymy. Wizerunek na dany moment optymalny można traktować jako cel pośredni, etap w realizacji

zamierzonej wizji. Podążanie takimi „małymi krokami” daje nam komfort dążenia do celu, który rzeczywiście jest w naszym zasięgu, co pozytywnie wpływa na motywację i może ułatwiać planowanie, a także ewaluację działań.

W pracy nad budowaniem wizerunku oddziałują na siebie nierozłącznie trzy główne czynniki:

- stan faktyczny organizacji/przedsiębiorstwa/obiektu, na który składa się spektrum przejawów i aspektów jego istnienia mogących być przedmiotem zainteresowania i ocen otoczenia,
- proces komunikacyjny pomiędzy obiektem a otoczeniem, w którym najistotniejszy jest kompetentny, jasny, wiarygodny przekaz, spójny z faktycznym stanem organizacji, służący budowaniu zaufania u odbiorcy,
- rezonans społeczny, czyli odbiór komunikatu przez tych, wśród których organizacja chce kreować swój wizerunek (Wojcik 2009: 42–44).

Uzależnienie efektu działań PR od sfery afektywnej odbiorców konotuje z jednej strony zagrożenie nieprzewidywalności reakcji lub mnogości reakcji odmiennych, z drugiej strony jednak uważa się powszechnie, że łatwiej oddziaływać na emocje ludzi, co przecież wykorzystują współczesne media, konstruując przekazy tak, by wzbudzać nadmierne emocje.

Planując strategię tworzenia wizerunku firmy, instytucji czy osoby na danym obszarze trzeba również koniecznie wziąć pod uwagę specyficzne uwarunkowania kulturowe społeczeństw, gdyż ich nieznanomość może doprowadzić do fiaska kampanię wizerunkową. Niedbale w tym kontekście przygotowane działania mogą nie tylko nie przynieść oczekiwanych rezultatów, ale, co gorsza, narazić na szwank reputację firmy, ośmieszyć ją, doprowadzając nawet do sytuacji kryzysowej. Ciekawe przykłady tego typu wpadek przytacza R. Szczepanik w rozdziale *Kazach na Harleyu. Uważaj na różnice międzykulturowe w public relations* (Szczepanik 2009: 187–193).

Przyjmując, że w budowaniu wizerunku chodzi głównie o budzenie sympatii, zaufania i kreowanie odpowiednich postaw otoczenia, warto sięgnąć po mechanizm tzw. transferu wizerunku, nazywany także zjawiskiem aureoli. K. Wojcik tłumaczy: „[...] ogólne nastawienie do jakiegoś przedmiotu wpływa na postrzeganie właściwości tego przedmiotu. Następuje transfer wizerunku, np. pozytywny wizerunek ogólny organizacji, jest przenoszony na pozytywne postrzeganie rozmaitych spraw z nią związanych, np. jej zarządu, oferty, reklamy, polityki ekologicznej, itd. I odwrotnie” (Wojcik 2009: 49).

Mimo, że technika ta może nieść też zagrożenie tzw. odwróconym efektem aureoli, co bywa czasem nazywane „diabelskim wizerunkiem”, warto z niej korzystać. Jednym ze sposobów może być zaangażowanie w sprawę osób, instytucji o uznanej reputacji, które swym autorytetem wesprą nasze działania. Pozyskanie „ambasadora marki” wydaje się stosunkowo łatwym i atrakcyjnym sposobem na „zarażenie” poparciem dla naszego interesu dużej liczby ludzi.

## Opinia publiczna

Uzasadnienia dla mechanizmu transferu wizerunku możemy szukać na przykład w psychologicznej koncepcji społeczeństwa francuskiego socjologa Gabriela Tarde'a, do którego odwołuje się w swej książce Mikułowski-Pomorski. Prowadząc badania nad konformizmem ludzi, czyli powtarzalnością zachowań, Tarde doszedł do wniosku, że „[...] społeczeństwo jest współdziałaniem indywidualnych osób, przypisywał konformizm prawom »naśladownictwa«, a więc wrodzonym człowiekowi skłonnościom do kopiowania wzorów, wnoszonych przez osoby twórcze” (Mikułowski-Pomorski 2007: 199).

Podążając za tą koncepcją można przyjąć, że jednostka jest nadrzędna wobec grupy, wobec czego celem działań public relations powinno być dotarcie z przekazem do jak największej liczby jednostek. Osoby o szczególnie mocnej pozycji w grupie łatwo stają się tzw. liderami opinii, mechanizm ich wpływu na grupę jest psychologicznie uzasadniony, podobnie jak transfer wizerunku, dobrze to zjawisko tłumaczy także znana z prac Cialdiniego zasada autorytetu.

Proces zdobywania przychylności opinii publicznej można porównać do tworzenia się środowisk kibicowskich, które często o wiele efektywniej oddziałują na innych poprzez „zarażanie” entuzjazmem, niż naznaczone zawsze elementem perswazyjnym, oficjalne działania i komunikaty specjalistów PR. Łatwo zaobserwować to zjawisko w portalach społecznościowych typu Facebook czy Twitter, gdzie grupa osób deklarujących sympatię wobec różnych instytucji, osób, firm czy zjawisk, rozpoczyna się od pojedynczych użytkowników i rozprzestrzenia na zasadzie wspomnianego naśladownictwa, popartego zbieżnością postaw, na tzw. znajomych, którzy mają kolejnych znajomych itd.

Aby działania na rzecz tworzenia wizerunku odniosły sukces, musimy dokładnie wiedzieć, do kogo chcemy się zwrócić. Mając świadomość, jaka jest nasza publiczność i znając jej oczekiwania, postawy, mamy większą szansę pozyskania jej przychylności.

Dla uściślenia przywołajmy za Samem Blackiem krótkie definicje opinii publicznej, autorstwa guru public relations Edwarda Bernaysa:

- opinia publiczna to termin określający nie do końca zdefiniowaną, żywą i zmienną grupę indywidualnych sądów,
- opinia publiczna to suma indywidualnych opinii – raz jednolitych, raz sprzecznych – wyrażanych przez mężczyzn i kobiety, którzy tworzą społeczeństwo lub jakąkolwiek grupę społeczną (Black 2006: 52).

Badając jakiegokolwiek grupy społeczne natkniemy się na trzy typy postaw: pozytywne, czyli zwolennicy czegoś, negatywne, czyli przeciwnicy lub obojętne, czyli *de facto* brak sprecyzowanej postawy wobec zagadnienia. O ile możemy się spodziewać, że najtrudniej będzie przekonać do naszych racji osoby o odmiennych

poglądach, a także że stosunkowo łatwo uda się wzmocnić pozytywny stosunek osób przychylnie nastawionych, o tyle powinniśmy zabiegać o zainteresowanie dla naszej idei wśród tzw. cichej większości: „Badania wykazują, że w przypadku jakiegokolwiek zagadnienia wielu ludziom nie bardzo zależy na przeciwstawnych opcjach. Mała część wyraża silne poparcie, a inna niewielka część, ostrą krytykę. Ogromna większość znajduje się dokładnie pośrodku: pasywna, neutralna, niezainteresowana. Były wiceprezydent Spiro T. Agnew nazwał ich »cichą mniejszością«. W wielu przypadkach [...] ta cicha większość dzierży klucz do sukcesu, ponieważ jest to grupa, na którą w największym stopniu wpływa przekaz komunikatora” (Seitel 2003: 57).

Chcąc dotrzeć do ludzi o niesprecyzowanych poglądach i przekonać ich do swojej sprawy koniecznością jest odwołać się do technik perswazyjnych. Sztuką jest perswadować na tyle delikatnie, by nie zostać posądzonym o propagandę i nie uzyskać efektu przeciwnego. Dlatego najlepiej odwoływać się do jasno sprecyzowanych potrzeb ludzi (pomocna jest piramida potrzeb Masłowa), dopasowanych do kontekstu sprawy, którą akurat forsujemy. Formułując komunikaty do publiczności najlepiej korzystać z dowodów powodujących efekt perswazji, czyli: faktów – trudno z nimi dyskutować, emocji – wobec nich najtrudniej ludziom zachować obojętność, personifikacji problemu – ludzie przychylnie reagują na osobiste doświadczenia i szczerość, bezpośrednie zwracanie się do konkretnego „ty” – myślenie w kategoriach odbiorców powoduje, iż czują się oni w centrum, ważni, zadbani (Seitel 2003: 61).

Nieocenioną cechą dobrego specjalisty PR jest empatia. „Niektórzy uważają, że okazywanie ludzkich uczuć jest ich »niegodne«. Oczywiście popełniają błąd. Umiejętność perswadowania [...] jest miarą nie tylko charyzmatycznego, ale efektywnego lidera” (Seitel 2003: 61)

Warto także pamiętać, że negatywna opinia ma wielokrotnie większą siłę rażenia niż wiele opinii pozytywnych i że na reputację trzeba pracować długo, a stracić ją można szybko i niespodziewanie.

## Kultura nośnikiem wartości

Czym właściwie jest kultura i jak ją definiować? Definicji istnieje kilkaset. Kultura ustanawia zasady funkcjonowania w danej społeczności, wskazuje normy, reguluje codzienne i odświętne życie ludzi, umożliwia komunikację ze światem oraz określa tożsamość człowieka.

Twórcze jednostki chcą poprzez kulturę coś wyrazić, przekazać coś o sobie i od siebie. Jest więc kultura subtelnym lecz skutecznym i atrakcyjnym narzędziem oddziaływania na innych. „Sztuka (i każde jej dzieło) jako rodzaj pozna-

nia, jako sposób komunikowania się ludzi, jako »smuga aktów ekspresyjnych« twórców układających się w pewien, właściwy dla miejsca i czasu tworzenia oraz innych specyficznych czynników styl, stanowi pewną wypowiedź, przekaz idei, przesłanie, zawiera w sobie jakąś intencjonalność” (Sztylka 2008: 32).

Z tego też powodu przestrzeń kultury zawsze leży w polu zainteresowań decydentów hierarchii państwowej. Nie brak przykładów w historii ludzkości, kiedy wykorzystywano działania kulturalne jako narzędzia perswazji czy propagandy w służbie władzy. W autorytarnych systemach politycznych twórcy kultury nie bez powodu podlegają ścisłej kontroli, a ich dokonania są cenzurowane, by nic, co niezgodne z zamysłem rządzących, nie wpływało na opinię publiczną.

Twórcy działający w obrębie danej społeczności utrwalają ale także modyfikują wzory kulturowe. Z jednej strony wpływają oni na tworzenie się tzw. dziedzictwa kulturowego – materialnych i duchowych przejawów kultury, tradycyjnie uznanych za wartościowe i przekazywanych kolejnym pokoleniom. Z drugiej zaś strony ambitne, twórcze jednostki, poszukujące nowych sposobów wyrażania siebie i stosunku do świata, umożliwiają rozwój kultury, pojawianie się nowych wzorów postaw, zmian w hierarchii wartości, postrzeganiu rzeczywistości.

Z zasady człowiek najpierw określa grupę ludzi podobnych, budzących sympatię, z którymi chce być identyfikowanym właśnie poprzez współdzielenie kultury przez nich reprezentowanej. Wektor oddziaływania kultury skierowany jest w dół: od elity tworzących kulturę jednostek, wyznaczających kierunek jej rozwoju, do niższych warstw społecznych, które z czasem asymilują nowe wartości i przejmują wzorce zachowań. Zatem „[...] każdy zasób kulturowy jest tak strukturalizowany, że kontakt z nim daje poczucie przechodzenia z pozycji niższych na wyższe” (Mikułowski-Pomorski 2007: 197). Udział w kulturze pociąga więc za sobą awans społeczny.

Uczestnictwo w kulturze w takim sensie daje także poczucie bezpieczeństwa, przynależności do „swoich”, przez których jest się akceptowanym i w których ma się punkt odniesienia. Jest zatem kultura „[...] czymś między mną a społeczeństwem. Ma dwa nierozdzielne aspekty: jest moja i cudza zarazem. Ta moja może być kulturą osobistą, grupową, narodową; ta cudza kulturą starszego pokolenia, szkoły, ale także obcych społeczeństw, czy też wspólnoty globu. Staramy się o to, by te kultury były wspólne” (Mikułowski-Pomorski 2007: 200).

W dzisiejszym świecie mamy do czynienia z dwoma przeciwstawnymi zjawiskami w sferze przenikania się kultur. Z jednej strony globalizacja, która jest wynikiem zarówno rozwoju technologicznego, jak i mobilności ludzkości, powoduje efekt homogeniczności kultury, zacierania się różnic między ludźmi, dzięki czemu łatwiej, będąc „gdziekolwiek”, możemy poczuć się „u siebie” i odnaleźć ludzi podobnych sobie. Z drugiej jednak strony mieszanie się ludzi różnych, często bardzo odmiennych kultur, jeszcze nigdy nie następowało na taką skalę. W tak płynnej



rzeczywistości „[...] jednostka [...] musi stale oduczać się wzorów reakcji, które przestały być skuteczne i uczyć się wzorów nowych, bardziej odpowiadających jej aktualnemu miejscu w społeczeństwie. Kultura na każdym kroku w tym procesie służy jako przewodnik. Nie tylko dostarcza osobnikowi modeli jego zmieniających się ról, ale także gwarantuje, że role te jako całości będą dawały się pogodzić z jego głęboko zakorzenionymi systemami wartości–postawy” (Linton 2000: 171).

Mówi się, że najłatwiej poznać naród poznając jego kulturę. Doniosłym wydarzeniom politycznym na arenie międzynarodowej zwykle towarzyszą prezentacje dorobku kultur narodowych, by najszybciej wzbudzić sympatię, bo lubimy to, co rozumiemy sami. Kultura jest narzędziem rzeczywistej integracji, nie na poziomie grupy, narodu, lecz poprzez oddziaływanie na jednostki, pobudza kreatywność, krytyczne myślenie, pozytywnie nastraja do zmian postaw, ponieważ odnosi się do sfery wartości człowieka przez oddziaływanie na emocje, odczucia, zmysł estetyczny, intelekt.

### Symbole narodowe, w tym strój, jako elementy grupowej identyfikacji wizualnej

Grupy społeczne potrzebują spójnego systemu identyfikacji, by odróżnić się od innych, podkreślić swą tożsamość, podtrzymać więź między jednostkami tworzącymi grupę. Można powiedzieć, że jest to *de facto* tworzenie własnego wizerunku przez system znaków wizualnych i dźwiękowych. Dzisiaj praktyka taka najbardziej kojarzy się wizerunkiem marki, która ma swoje logo, kolorystykę, design i łączy się z nią slogan reklamowy, często znany przez nas, konsumentów, jako komunikat dźwiękowy dzięki reklamom radiowym, telewizyjnym czy internetowym. Jednak te same motywacje, które dziś nakazują posługiwać się logotypem i sloganem, towarzyszyły kiedyś powstawaniu struktur kolektywistycznych zwanych państwami, stąd funkcjonujące na prawach symboli państwowych bądź narodowych godła, flagi, hymny – w warstwie muzycznej i tekstowej.

W ten schemat, jako element identyfikacji wizualnej i nośnik idei, wpisują się także stroje narodowe, ściślej stroje regionalne, które reprezentowały lokalne społeczności wchodzące w skład narodu, chcące jednak zachować swą kulturową odrębność wywodzącą się z folkloru. Zdarzało się, że strój regionalny stawał się symbolem całego narodu, jak w przypadku stroju krakowskiego po powstaniu styczniowym, kiedy to noszenie go uchodziło za akt patriotyzmu, podtrzymywało tradycję i pamięć o kulturze narodowej.

Dziś stroje narodowe, regionalne stanowią raczej folklorystyczne urozmaicenie, atrakcyjny kostium o znaczeniu – owszem – symbolicznym, lecz nieco ar-

chaicznym. Jednak siła przekazu kulturowego pozostaje duża, tak więc kierpce, kimono, sari, kontusz, kilt czy soroczka w dalszym ciągu kojarzą się z konkretnymi nacjami.

Wraz z rozwojem przemysłu, mediów masowych, zacieraniem się różnic klasowych w społeczeństwach i postępującą globalizacją świata, stopniowo zaczęły zanikać różnice w ubiorach ludzi z różnych warstw społecznych w obrębie państw oraz pomiędzy narodami. Unifikacja jest także spowodowana ekspansją branży odzieżowej, od wielkich domów mody począwszy, po masową produkcję globalnych marek sieciowych, których wyroby dostępne są właściwie w każdym państwie świata i wyglądają niemal identycznie. Wzorce produkuje kultura masowa.

Środowiskami, gdzie nadal podkreślanie tożsamości przez ubiór ma znaczenie, są subkultury. Można powiedzieć, że członek danej subkultury w całości jest jej wizytówką, swego rodzaju znakiem firmowym. Bez trudu, mając elementarne pojęcie o zjawisku subkultur, odróżnimy punka od skina, hipisa od przedstawiciela najnowszej młodzieżowej subkultury emo itd. Warto na marginesie zauważyć, że każda z wymienionych subkultur ma swoją, wyrazistą ideologię, wyrosłą na gruncie konkretnych zjawisk społecznych, a także związana jest ściśle z muzyką, która wyrastając z podłoża ideologicznego danej subkultury wyraża treści tejże ideologii. Subkultury, będąc w istocie niezależne od wartości związanych *stricto* z jednym, konkretnym państwem, są poniekąd modelami grup ponadnarodowych, a tzw. złoty ich przedstawicieli, mogą stanowić przykład działania środowiska międzykulturowego, w znaczeniu geograficznego miejsca pochodzenia, za to połączonych wspólną ideą, zmaterializowaną – umownie rzecz ujmując – w postaci określonego wyglądu członków.

## Indywidualizm wobec kolektywizmu i inne typy kultur

Chcąc sprawnie i skutecznie poruszać się w relacjach między narodami, specjalista PR musi mieć świadomość różnic międzykulturowych, wpływających na sposoby komunikowania. Ludzie wychowani w innych kulturach będą myśleć i reagować inaczej od nas, wymaga to rozumienia kontekstu kulturowego, umiejętności postrzegania rzeczy z różnych perspektyw i nietraktowania swojego punktu widzenia jako nadrzędnego.

Podążając za badaniami antropologów, E.T. Hall i G. Hofstede wyodrębnili szczególnie ważny w kontekście komunikacji podział kultur według dwunastu opozycyjnych wyznaczników (Mikułowski-Pomorski 2007: 291–306; przystępnie i z cennymi wskazówkami do wykorzystania typologii badaczy w praktyce zagadnienie to wyjaśniają Reynolds, Valentine 2009).

Ze względu na temat niniejszej pracy przyjrzymy się dokładniej trzem typom, które mogą mieć znaczenie w kontekście pozytywnego odbioru omawianego tu przedsięwzięcia przez społeczeństwa różnych krajów. Uwzględnimy następujące wymiary podziału kultur:

Wysoki i niski kontekst (Hall)

- w kulturach niskiego kontekstu ważny jest bezpośredni, indywidualny, werbalny przekaz, treść komunikatu musi być jednoznaczna i dosłowna, odwołująca się do faktów, analiz i statystyk; ludzie tych kultur są indywidualistyczni, bezpośrednia wypowiedź zawiera wszystko, co chcemy przekazać;
- kultury wysokiego kontekstu posługują się przekazem o ukrytym znaczeniu, komunikacją niewerbalną, odwołującą się do intuicji i zaufania do rozmówcy; ludzie tych kultur działają kolektywistycznie, kontekst wypowiedzi (czy budzimy zaufanie, jak wyglądamy, jak mówimy i zewnętrzne aspekty „rzeczy”, o której mówimy) jest ważniejszy niż to, co mówimy.

Indywidualizm i kolektywizm (Hofstede)

- dla kultur indywidualistycznych najważniejsza jest jednostka o silnej świadomości swojego „ja”, interes jednostki i jej rodziny jest nadrzędny, ceni się przestrzeń osobistą i prywatność; przywiązanie do wolności wyboru, z której wynikają więzi międzyludzkie;
- kultury kolektywistyczne działają jak wielka rodzina, klan, w którym członkowie opiekują się sobą nawzajem w zamian za lojalność, interes grupy jest nadrzędny, ludzie mają silną świadomość „my” a jednostka jest zależna od grupy;

Męskość i żeńskość (Hofstede)

- w kulturach męskich dominującymi wartościami są: sukces, pieniądze, rzeczy materialne; w społeczeństwie obowiązuje przejrzysty podział na tradycyjne role męskie i żeńskie, dominują mężczyźni, kobiety są podporządkowane;
- kultury żeńskie dbają przede wszystkim o jakość życia w relacjach międzyludzkich i wyrażają się w trosce o innych; społeczne role kobiece i męskie są płynne, dominuje partnerstwo, podkreśla się wzajemną zależność płci.

Na koniec wspomnijmy jeszcze o podziale na kultury neutralne i emocjonalne, który zaproponował F. Trompenaars (Mikułowski-Pomorski 2007: 310–311). Czynnikiem różnicującym jest tu poziom akceptacji otwartego wyrażania uczuć.

- w kulturach neutralnych ludzie kontrolują swoje uczucia, świadomie nie ujawniają myśli i emocji, takie zachowanie jest poważane i pożądane;
- w kulturach emocjonalnych ludzie ujawniają uczucia, wyrażają je słowem i niewerbalnie, dają ujście emocjom, spontaniczność i szczerze okazywanie

emocji jest cenione i budzi zaufanie, dotyk, gesty i miny są akceptowane, mowa jest żywiołowa i ekspresyjna.

Wykorzystując pokrótce przedstawioną typologię kultur na potrzeby niniejszej pracy można przewidywać, że zaprezentowanej poniżej idei najbardziej będą sprzyjać ludzie wywodzący się z kultur: wysokiego kontekstu, kolektywistycznych, żeńskich i emocjonalnych. Wobec tego musimy zastanowić się jak skonstruować przekaz atrakcyjny również dla ludzi pochodzących z kultur niskiego kontekstu, indywidualistycznych, męskich i neutralnych.

### Tzw. trzecia kultura, czyli ponadkulturowość

Zjawiska globalizacji, otwieranie granic i rynków pracy między państwami, łatwość przemieszczania się powodują, że coraz bardziej zacierają się różnice pomiędzy ludźmi, niegdyś wyrażające reprezentującymi rdzenne kultury. Coraz więcej dzieci rodzi się i wychowuje w kulturach obcych ich rodzicom, które z kolei stają się ich macierzystymi, ale nie jedynymi, z jakimi mają styczność. To zjawisko powoduje efekt „wykorzenia”, ludzie niemający poczucia jednoznacznej przynależności „gdzieś”, czują się przynależni „wszędzie i nigdzie”. Aspektem spajającym relacje z ludźmi w takim przypadku będzie raczej podobne doświadczenie, niż pochodzenie z kręgu danej kultury czy narodowość. Specyficzną mentalność ludzi o takim doświadczeniu określa się pojęciem „dzieci trzeciej kultury”, czyli: „[...] osoby, które znaczną część okresu swojego rozwoju spędziły w innej kulturze niż kultura swoich rodziców. Dzieci trzeciej kultury są związane z wszystkimi tymi kulturami, nie należąc do żadnej z nich całkowicie. Pomimo to, że elementy każdej kultury zostały wtopione w ich życiowe doświadczenie, odczuwają one raczej wspólnotę z innymi osobami o podobnych doświadczeniach, czyli z innymi dziećmi trzeciej kultury” (Mikułowski-Pomorski 2007: 370–371).

Osoby przynależące do tzw. trzeciej kultury władają zwykle kilkoma językami, mają znajomych w różnych zakątkach świata i dużą łatwość adaptacyjną w nowych środowiskach. Jednak te kosmopolitycznie ukształtowane jednostki często przeżywają kryzys tożsamości. To właśnie one skłonne są poszukiwać układów odniesień dla siebie w nowoczesnych strukturach świata. Tak dzieje się między innymi w obrębie krajów Unii Europejskiej, którą wielu młodych ludzi odbiera jako naturalną konstrukcję świata, otwarte granice, łatwość zatrudnienia praktycznie w dowolnym kraju traktują jako normę, stan zastany, ponieważ nie mają odniesienia do przeszłości. Dla takich ludzi projekt „Stroju UE” jako symboliczne wyrażenie idei wspólnoty w szerokim kontekście kontynentu, a nie wąskim – narodu – może więc być szczególnie atrakcyjny ze względu na ich „głód” przynależności do wspólnoty.

## Projekt „Strój Unii Europejskiej” w kontekście przygotowań Polski do przewodnictwa w Radzie UE

Prezentacja projektu artystycznego „Strój UE” Małgorzaty Markiewicz  
Małgorzata Markiewicz jest młodą, krakowską artystką, o znanym już w świecie dorobku, poza Polską prezentowała swoje prace m.in. w Niemczech, Portugalii, Łotwie, Finlandii, Szwecji, Kanadzie, Indonezji. Tworzywem, z którym jest kojarzona i które stanowi jej znak rozpoznawczy, są tkaniny, ubrania, dzianiny. Równocześnie artystka przywiązuje dużą wagę do społecznego wymiaru swoich projektów, często angażując publiczność w interaktywne akcje i podejmując działania łączące wartości estetyczne z propagowaniem idei prospołecznych. Twórczość tego rodzaju, zaangażowana w sprawy dotyczące grup społecznych, wymaga krytycznego odbioru, ustosunkowania się widza do tematu, dzięki temu może bezpośrednio wpływać na zmiany w myśleniu i działaniu ludzi, rozwijanie kreatywności, postaw obywatelskich, rzeczywiste integrowanie się ludzi zainteresowanych tą samą sprawą.

Kolejny projekt Markiewicz, „Strój UE” jest spójny z jej dotychczasowym wizerunkiem, wydaje się naturalną kontynuacją zainteresowań specyficzną materią twórczą oraz zgłębia dotychczas badane przez artystkę zagadnienia: semantyki ubioru i jego wpływu na sferę idei, emocji, tożsamości człowieka. Artystka traktuje ubiór jako kod kulturowy, często wykorzystując ten kontekst w pracach analizujących tematy genderowe, dekonstruując mechanizmy narzucania i utrwalania ról społecznych kobietom i mężczyznom. Obserwując prace Markiewicz dochodzimy do wniosku, że ubiór nie jest „niewinny”, niesie ze sobą komunikat, określa osobę w różnych kontekstach, można go kulturowo „czytać”, ponieważ niesie ze sobą znaczenia.

Pomysł „Stroju UE” obejmuje zaprojektowanie modelu ubioru, który swym wzornictwem, kolorystyką, zdobieniami i dodatkami będzie metaforycznie charakteryzował obywatela UE i odnosił się do europejskich idei demokracji, jedności w multikulturowości. Ubiór ten mógłby stać się swoistą wizytówką członków wspólnoty i być identyfikowany z tą organizacją, jako wizualny symbol, nawiązujący zarazem do macierzystych kultur krajów członkowskich. Poszczególne elementy stroju, zwłaszcza te dodatkowe, zwane akcesoriami, jak: biżuteria, paski, nakrycia głowy, mogłyby być różne dla każdego kraju – kwestia przyjętej ostatecznie koncepcji: czy różnicowanie stałego dla wszystkich modelu podstawowego za pomocą szczegółów, odnoszących się bezpośrednio do poszczególnych narodów, uznamy za dobrą strategię dotarcia z naszym komunikatem, zakodowanym w całości projektu, do jak najszerszego grona odbiorców, czy jednak proponujemy jeden wzór dla wszystkich.

Nadmierny, że widzimy realną możliwość późniejszego – gdyby wzór „Stroju UE” został odpowiednio rozpropagowany i stanowiłby rozpoznawalny znak – wykorzystania całości lub właśnie poszczególnych części stroju, jako produkowanych na potrzeby rynku turystycznego, pamiątkarskiego, gadżetów identyfikowanych z UE.

Projekt stroju w zamyśle ma być stworzony tak, by różnymi elementami, zaczerpniętymi z tradycyjnych wzorów folkloru krajów należących do UE, tworzyć swoistą mozaikę odniesień kulturowych. Pomysł nie jest niczym nowym, znane są ze światowych pokazów mody kolekcje inspirowane motywami etnograficznymi krajów czy kontynentów, które następnie przenikają do masowych produkcji, trafiających do sklepów sieciowych marek i na ulice miast. Wielokrotnie wykorzystywano w projektowaniu mody wzornictwo np. afrykańskie, azjatyckie, krajów Ameryki Południowej, czy styl country kojarzony z USA lub elementy pochodzące z konkretnych krajów, jak szkocką kratę, japońskie lub indyjskie motywy roślinne itp.

Inspiracja Unią Europejską do tej pory nie zaistniała w tym kontekście. Być może wynika to z postrzegania tej organizacji jako sztucznego tworu, skupiającego na zasadzie dobrowolnych ustaleń prawno-organizacyjnych 27 krajów o odrębnej tożsamości kulturowej. Zarazem jednak mówi się o kulturze europejskiej, istnieje kanon uniwersalnych dla wszystkich krajów Europy wartości, które tworzą specyficzny konglomerat ustaleń, odniesień, tradycji, idei, wzorów, sposobów bycia kojarzonych *stricte* z tą częścią świata, jako całością kulturową. Uchwycenie jej specyfiki i przetransponowanie na symboliczny język sztuki projektowania stroju wydaje się ciekawym wyzwaniem.

Podchwycenie pomysłu „Stroju UE” przez publiczność, przyjęcie go jako wyrażoną niebezpośrednio ideę jedności i „umówienie się”, że symbolizuje on „naszą europejską rodzinę”, może być okazją do zacieśniania więzów ponadnarodowych. Pomysł jest o tyle atrakcyjny, że będąc nienachalną propozycją artystyczną, jako wydarzenie może zaciekać niemal każdego człowieka bez względu na wiek i poglądy, wszak kontekst ubioru jest uniwersalny dla całej ludzkości.

Trzeba koniecznie zaznaczyć, iż projekt ma wymiar symboliczny i należy go traktować jako artefakt, działanie z pogranicza sztuki, mody, obywatelskich inicjatyw opiniotwórczych, rozrywki czy nowinek lifestylowych. Jednak można go wykorzystać w działaniach public relations, jako element programu kulturalnego promującego Polskę w świecie, szczególnie w nadchodzącym czasie prezydentur naszego kraju.

Idea i hasło przewodnie projektu

Pomysł na „Strój UE” zrodził się pod wpływem przemysłów artystki na temat prezydentur Polski w Radzie Unii Europejskiej i chęci zaznaczenia pozytywnego

stosunku Polaków do tego wydarzenia w sferze symbolicznej przez działanie artystyczne. To prestiżowe przedsięwzięcie, o doniosłym znaczeniu międzynarodowym, powinno zostać wykorzystane nie tylko do umacniania dobrego wizerunku Polski w świecie, ale również powinno się przysłużyć pozytywnemu postrzeganiu naszego uczestnictwa w UE przez obywateli naszego kraju oraz budowaniu poczucia dumy z faktu przewodnictwa Radzie. Wydarzenie to pociągnie za sobą szereg działań kulturalno-promocyjnych, mających wpłynąć na wzmocnienie pożądanego wizerunku Polski w czasie, gdy będziemy pod szczególną obserwacją polityków, mediów i społeczeństw pozostałych krajów unijnych. Warto w tym czasie wykazać się inicjatywą nieszablonową, która dzięki nowatorstwu, pomysłowości i pozytywnemu przesłaniu ma dużą szansę zostać zauważona i doceniona.

Projekt mógłby być prezentowany jako symbol wspólnotowej idei solidarności i współpracy narodów dla dobra wspólnej sprawy. Polskę – inicjatora takiego przedsięwzięcia – przedstawimy tym samym jako entuzjastycznego, aktywnego członka wspólnoty, który – będąc dumny ze swej tradycyjnej kulturowej indywidualności – zarazem potrafi wykorzystać doświadczenia historyczne na rzecz umacniania solidarności i jedności narodów ponad podziałami. Biorąc pod uwagę specyfikę Unii, jako konglomeratu różnych państw, często bardzo wrażliwych na kwestię zachowania suwerenności wobec sztywnych wymogów organizacji oraz odrębności tradycji i kultury, idea musi odwoływać się do haseł „jedności w różnorodności” lub „jedności mimo różnorodności”.

Komplementarnie do prezentacji modelu stroju niezbędne jest opatrzenie projektu hasłem przewodnim, konkretyzującym przekaz, a także, na prawach sloganu reklamowego lub motta, promującym pomysł. Hasło musi być łatwo przetłumaczalne na języki członków Unii i jasno wyrażać ideę integracji państw członkowskich.

Zaznaczyć trzeba, że idea, która stała się *spiritus movens* projektu jest zbieżna z misją Polski, jako kraju sprawującego prezydencję w Radzie UE, którą określa się w oficjalnych dokumentach jako „prowadzenie debaty o Europie” oraz podkreśla się, iż „Tak pojęte zadanie daje Polsce możliwość zabrania głosu w dyskusji na temat współczesnej kultury w Europie i zaznaczenie swojej pozycji. Uwypuklenie takiego sensu prezydencji stworzy możliwość zaprezentowania Polski jako kraju współodpowiedzialnego za tworzenie kształtu europejskiej wspólnoty” (pełnomocnik rządu do spraw przygotowania organów administracji rządowej i sprawowania przez Rzeczpospolitą Polską przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej: „Program przygotowań Rzeczpospolitej Polskiej do objęcia i sprawowania przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej”, Tekst ostateczny przyjęty przez Radę Ministrów 13 stycznia 2009 r. w Warszawie: 51).

Umiejscowienie „Stroju UE” w kontekście roli stroju w kulturze kiedyś i dziś

Projekt „Stroju UE”, czyli specyficznego i identyfikowanego z tą organizacją ubioru, nawiązuje oczywiście do tradycji strojów narodowych, regionalnych, ludowych. Ponieważ dotykamy tu newralgicznego tematu: obaw i sprzeciwu środowisk eurosceptycznych wobec tej polityki UE, którą posądzić można o celowe zacieranie odrębności i tożsamości kulturowej poszczególnych państw członkowskich, zaznaczyć trzeba wyraźnie, iż projekt „Strój UE” nie ma ambicji zastąpienia strojów regionalnych czy narodowych. Inspirowany natomiast tą tradycją może wyrażać ideę wspólnoty jako grupy ludzi połączonych wspólnymi korzeniami, uznających te same wartości, chcących podkreślić swą tożsamość zewnętrznymi oznakami przynależności do konkretnej społeczności – jak to ma miejsce w subkulturach, o czym była mowa wcześniej.

Stroje regionalne odnoszą się także do wspólnej przestrzeni geograficznej, zamieszkałej przez daną społeczność, mając na celu odróżnić ją od innych. Często w ramach tego obszaru – zwłaszcza historycznie – dominująca rolę odgrywały więzy rodzinne, gdy mobilność ludzkości nie była tak duża jak obecnie i rozproszenie klanów następowało w ramach mniejszych przestrzeni. Metaforyczne odwołanie do obrazu rodziny jest adekwatne w kontekście narodów europejskich.

Innym odniesieniem, na które również można się powołać propagując „Strój UE” może być praktyka zaczerpnięta ze współczesnego świata biznesu. Jeśli potraktować UE jako organizację podobną do ogromnego przedsiębiorstwa, możemy spojrzeć na propozycję stroju UE jak na uniform firmowy. Wprowadzając ujednolicony ubiór, najczęściej oznaczony logo bądź zestandaryzowanym dodatkiem (apaszka, krawatem itp.) firmy chcą wpływać na identyfikowanie się pracowników z pracodawcą, umacniać wizerunek firmy jako jednej, spójnej drużyny i wzmacniać poczucie przynależności do niej jednostek. Choć jest to kontekst jak najbardziej logiczny dla naszej propozycji wydaje się, że jednak nie tak atrakcyjny, jak tradycja strojów ludowych. W Polsce często strój służbowy kojarzy się z przymusem noszenia go, czymś krępującym, odbierającym osobowość, jest to z pewnością reminiscencja czasów powszechnych, brzydkich mundurków szkolnych, stąd popularność tzw. *casual day*, czyli piątku bez *dresscode’u*, kiedy każdy może wyglądać inaczej. Nie bez znaczenia jest fakt pewnej surowości estetycznej uniformów służbowych i tego, że używamy go w czasie pracy, z ulgą pozbywając się w czasie wolnym.

Zupełnie inaczej jest ze strojem ludowym, sięgając oczywiście do jego genezy, gdyż trudno traktować obecnie stroje regionalne inaczej, niż jako pojawiający się jeszcze w niektórych rejonach Europy egzotyczny element lokalnego folkloru. Kojarzy się on jednak z czasem specjalnym: uroczystym, okazjonalnym, wolnym od



pracy, często świątecznym w kontekście religijnym, rodzinnym czy państwowym, czyli takim, kiedy ważny staje się udział w społeczności, grupie. Stroje regionalne są radosne, kolorowe, ozdobne, kojarzą się z czasem zabawy, serdecznymi relacjami międzyludzkimi, dlatego tworzą atrakcyjniejsze emocjonalnie pole semantyczne, budzą pozytywne odczucia. Kontekst ten wydaje się odpowiedniejszy także ze względu na symboliczny charakter projektu.

## Krajowy Program Kulturalny Polskiej Prezydencji

Przygotowując się do objęcia przewodnictwa Radzie UE rząd Polski powierzył przygotowanie i realizację Krajowego Programu Kulturalnego Polskiej Prezydencji Narodowemu Instytutowi Audiowizualnemu, natomiast Instytut Adama Mickiewicza jest odpowiedzialny za koncepcję i realizację wydarzeń kulturalnych, które odbędą się za granicą. Narodowy Instytut Audiowizualny przygotowuje program, którego głównym przesłaniem jest „Polska 2030 – potencjał kultury jako narzędzia zmiany społecznej”. Akcentuje rolę sztuki w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego i kreatywności nie tylko w zakresie kultury, ale także w dziedzinach pozornie odległych, takich jak ekonomia czy przemysł.

Na Krajowy Program Kulturalny Prezydencji złożą się:

- projekty specjalne w miastach goszczących spotkania wysokiego szczebla,
- projekty przygotowane przez państwowe instytucje kultury (muzea, teatry, opery, instytucje podległe MKiDN),
- projekty cykliczne, festiwale organizowane przez polskie instytucje samorządowe i pozarządowe, zaakceptowane przez Radę Programową ds. Oprawy Kulturalnej Polskiego Przewodnictwa w Radzie UE.

Na 30 czerwca zaplanowano otwarcie Międzynarodowego Centrum Dialogu im. Czesława Miłosza w Krasnogrudzie, przy granicy polsko-litewskiej. Tego dnia spotkają się tam wybitni filozofowie, artyści i poeci, by w duchu Miłosza odnieść się do zagadnienia wspólnoty w zróżnicowanej kulturowo Europie. Inspiracją dla projektu jest książka polskiego noblisty – *Rodzinna Europa*.

Na dzień inauguracji, 1 lipca 2011 r., przewidziano w stolicy cztery duże, plenerowe wydarzenia kulturalne, głównie koncentrujące się wokół różnorodnych wydarzeń muzycznych. Najciekawszym z punktu widzenia tematu niniejszej pracy, analogicznym ideowo z naszymi założeniami, będzie cykl w ramach Sceny Etno przy Rynku Starego Miasta. Usłyszeć tam będzie można „wielokulturowy kolaż, muzykę wymykającą się definicjom gatunkowym, powstałą z połączenia tradycji i nowoczesności, inspirowaną polską i europejską kulturą ludową, a także kulturą mniejszości etnicznych i narodowych zamieszkujących Polskę, teraz lub

w przeszłości.” Projekt „Strój UE” mógłby doskonale uzupełnić całość jako wizualna ilustracja przekazu muzycznego.

Program w Krakowie konstruowany jest wokół zjazdu międzynarodowej organizacji zrzeszającej menedżerów sztuk performatywnych IETM (International Network for Contemporary Performing Arts), która w 2011 r. obchodzi swoje 30-lecie. To wyjątkowa okazja do zaprezentowania lokalnej i ogólnopolskiej sceny artystycznej w międzynarodowym kontekście i nawiązania współpracy pomiędzy polskimi i europejskimi artystami.

Wrocław zaś będzie gospodarzem wrześniowego Europejskiego Kongresu Kultury, jego formuła, w myśl połączenia teorii z praktyką łącząca dyskusje z interdyscyplinarnymi projektami artystycznymi, nada wydarzeniu charakter festiwalowy. Oprócz krajów Unii Europejskiej zaproszono także gości z Ukrainy, Białorusi, Mołdawii, Gruzji, Azerbejdżanu, Armenii, Turcji i Rosji. Przewodnim hasłem kongresu jest „sztuka jako narzędzie zmiany społecznej” (ang. *art for social change*). „»Art for Social Change« to pojęcie, którym określane są działania artystyczne podnoszące świadomość społeczną i artystyczną uczestników. To jeden z nurtów współczesnej sztuki, która ma wpływ na kształt społeczeństwa, jest czynnikiem zmiany, inspiracją dla innowacyjności i krytycznego myślenia”. Projekt „Strój UE” doskonale wpisuje się w ten typ działań twórczych, mógłby zostać pokazany w ramach Kongresu jako jedna z polskich propozycji oddziaływania na świadomość społeczną poprzez sztukę.

Główne polskie miasta, w których organizowane będą wydarzenia kulturalne, to: Warszawa, Poznań, Wrocław, Kraków, Sopot, Lublin, Białystok oraz Katowice.

W momencie pisania niniejszej pracy na stronie Instytutu Adama Mickiewicza nie umieszczono informacji o koncepcji programu kulturalnego poza granicami Polski. Wymieniono jedynie miasta, w których program będzie realizowany, a mianowicie w: Brukseli, Paryżu, Londynie, Berlinie i Madrycie, a poza Unią w Moskwie, Kijowie, Mińsku, Pekinie i Tokio, ponadto w Warszawie i Budapeszcie (stolicy kraju poprzedzającego polską prezydencję) i Kopenhadze (stolicy kraju przejmującego prezydencję) ([www.iam.pl/pl/dzialalnosc/prezydencja.html](http://www.iam.pl/pl/dzialalnosc/prezydencja.html)).

## Wizerunek Polski w krajach UE

Polska kojarzona jest w UE przede wszystkim z silnymi wpływami Kościoła, i, co za tym idzie, z dużym konserwatyzmem społeczeństwa oraz z podkreślaniem sympatii i związków politycznych z USA, co często bywa odczytywane jako postawa opozycyjna wobec Unii. Oba te fakty, choć uzasadnione warunkami historyczno-politycznymi, wpływają na raczej stereotypowe postrzeganie nas, jako państwa sceptycznie traktującego swą obecność w Unii, mającego tendencje separaty-

styczne. Wizerunek ten jest dodatkowo wzmacniany przez obecność polskich deputowanych w strukturach europejskich konserwatystów i reformatörów, jednej z dwóch frakcji eurosceptycznych w ramach Parlamentu Europejskiego, tworzonej także przez deputowanych z Wielkiej Brytanii, Czech, Litwy, Belgii, Łotwy, Holandii czy Węgier.

Z drugiej strony najważniejszym naszym wkładem we współczesną historię i kulturę Europy, który pozytywnie wpływa na nasz wizerunek jest „Solidarność”, unikatowy w skali świata ruch społeczny, który połączył w działaniu pod szyldem jednej idei cały naród. Dzięki temu Polska zyskała markę kraju, który potrafi działać ponad podziałami, umie jednoczyć w imię ważnej sprawy. Marka „Solidarności” jest doskonałym przykładem transferu wizerunku z jednej organizacji na całe społeczeństwo. Trzeba ten wizerunek pielęgnować i wzmacniać.

Dodatkowo ciągle żywe w pamięci Europy jest zaangażowanie Polaków na frontach II wojny światowej w obronie innych krajów. To historyczne podłoże daje nam grunt pod utrwalanie wizerunku Polski jako kraju, któremu dobro wspólne nie jest obojętne.

Wykorzystując te doświadczenia możemy stać się ambasadorem idei współpracy wielu narodów na różnych płaszczyznach, mimo różnic w postawach i interesach, a to jest zasadą nadrzędną Unii Europejskiej, bez tej woli tworzenia wspólnoty i działań na jej rzecz nie byłoby tej organizacji. Reprezentujący Polskę politycy powinni wspierać, a zarazem wykorzystywać nasze doświadczenia i wizerunek efektywnego negocjatora.

Sprzyja temu także geopolityczne położenie Polski. Lubimy mówić o sobie, że jesteśmy „w sercu Europy”, co często bywa podkreślane w nazewnictwie, które konsekwentnie propagują politycy i media, określając część kontynentu, do której przynależymy, jako Europę Środkowo-Wschodnią. Uwarunkowanie to powoduje ciągłe stykanie się z różnorodnymi typami kultur i mentalności ludzi Europy, jesteśmy zarówno blisko krajów Północy (Skandynawia), jak i Południa (kraje bałkańskie), Wschodu (Słowianie) i Zachodu (stara Europa), a to ułatwia komunikację międzykulturową, patrzeć na sprawy z wielu różnych perspektyw, wytwarza postawy społeczne sprzyjające pełnieniu roli pośrednika, mediatora. (Na przywołane powyżej aspekty postrzegania Polski w UE zwrócił uwagę eurodeputowany dr Jan Olbrycht podczas wykładu wygłoszonego na Krakowskiej Akademii im. A. Frycza Modrzewskiego 9 października 2010 r.).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, idea, jaką ma promować projekt „Strój UE” jest spójna z pożądanym przez Polskę wizerunkiem i dobrze komponuje się z postrzeganiem nas przez pryzmat idei „Solidarności”, warunków geopolitycznych i predyspozycji społecznych. Podkreślenie jedności w ramach zjednoczonej Europy przez propozycję wspólnego stroju, czyli elementu identyfikacji wizualnej grupy, jest doskonałym sposobem pozawerbalnej perswazji i lobbowa-

nia na rzecz podkreślenia, iż „jesteśmy po tej samej stronie”. Walorem projektu jest jego nowoczesność, wpisanie się we współczesne trendy, co jest szczególnie cenne w perspektywie pokutującego na Zachodzie negatywnego obrazu Polski, jako kraju zacofanego, z bocianem, strzechą i przaśną ludowością w tle.

## Typy kulturowe w ramach krajów europejskich i stosunek Unii do wielokulturowości

Ranking krajów europejskich, zbudowanych pod kątem stosowania kontekstu kulturowego Hofstede uporządkował następująco – rozpoczynając od niskiego kontekstu do stopniowo coraz wyższego: Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Niemcy, Irlandia, Wielka Brytania, Włochy, Holandia, Szwecja, Szwajcaria, Portugalia, Hiszpania, Turcja, kraje byłej Jugosławii, Grecja. Nie występuje tu jednak ścisła jednolitość, ponieważ np. w obrębie Skandynawii, Dania i Finlandia są krajami niskiego kontekstu, ale Szwecja już wysokiego. Podobnie bliskość w powyższym zestawieniu Niemiec i Wielkiej Brytanii nie świadczy o identycznych założeniach kontekstowych, o ile obydwa narody liczą się z faktami i unikają kierowania emocjami w kontaktach biznesowych, o tyle Anglicy dopuszczają i często stosują posługiwanie się humorem, czego Niemcy nie tolerują.

Na tej samej zasadzie przytoczmy podział na kraje indywidualistyczne i kolektywistyczne (w porządku narastającym): Wielka Brytania, Holandia, Włochy, Belgia, Dania, Szwecja, Francja, Łotwa, Irlandia, Norwegia, Szwajcaria, Niemcy, Finlandia, Polska, Czechy, Węgry, Austria, Hiszpania, Ukraina, Turcja, Chorwacja, Grecja, Portugalia, Słowenia, Serbia, Bułgaria, Albania, Rumunia.

I na koniec kraje o dominującej męskości lub żeńskości (od najbardziej męskich): Albania, Austria, Węgry, Polska, Włochy, Szwajcaria, Irlandia, Wielka Brytania, Niemcy, Grecja, Łotwa, Belgia, Bułgaria, Turcja, Chorwacja, Rosja, Ukraina, Rumunia, Czechy, Serbia, Francja, Hiszpania, Portugalia, Finlandia, Słowenia, Dania, Holandia, Norwegia, Szwecja.

W przypadku dwóch ostatnich zestawień sytuacja powtarza się, trudno którykolwiek z krajów uznać za czysty wzorzec kulturowy w danym aspekcie, ponieważ nawet w obrębie społeczeństwa jednego kraju następuje przemieszanie wartości, np. w zależności od życia w górach lub nad morzem, kontaktów z międzynarodowymi środowiskami w dużych miastach, gdzie łatwiej przeszczepiane są nowe, liberalne wzory postaw, a odmiennie w małych, prowincjonalnych miasteczkach lub na wsiach, gdzie silniejszy z reguły wpływ tradycji, religii prowadzi do konserwatyizmu społecznego.

Mimo kłopotu z precyzyjnymi podziałami, przy założeniu, że zawsze są one generalizacją i ujętą w teoretyczne ramy próbą porządkowania trudno uchwyt-

nej rzeczywistości, warto znać te uwarunkowania przygotowując się do procesu komunikacji międzykulturowej.

Trudności w prawidłowym i jasnym odbiorze przesłania, jakie chcemy zakomunikować światu przez projekt „Strój UE” mogą wynikać przede wszystkim z uwarunkowań kulturowych. Ponieważ strój kojarzony jest raczej z domeną żeńskości, jako element zainteresowania zwłaszcza kobiecej części publiczności, a jednocześnie nie stanowi komunikatu wyrażonego wprost i określającego jednoznacznie treść przekazu, może zostać zbagatelizowany lub niezauważony w społecznościach, w których dominują cechy kultur męskich i niskokontekstowych. Niechcąc możemy napotkać także w społecznościach, gdzie wysoko ceni się indywidualizm. Próby unifikacji społeczeństwa, choćby w kontekście projektu artystycznego, mogą kojarzyć się w tych krajach z polityką państw totalitarnych oraz mogą być odbierane jako próba zacierania niepowtarzalności jednostki. Dodatkowo to, co chcemy przekazać ubiorem, ściśle wiąże się z emocjonalną sferą życia, strój komunikuje przecież m.in.: nastrój, poczucie własnej wartości, otwartość, formalizm lub luz itd. Prawdopodobne jest więc, że w kulturach nieuznających okazywanie emocji w sferze publicznej – a nasz strój, jak ustaliliśmy, ma być kojarzony z wyrażaniem radości z powodu bycia we wspólnocie – pomysł okazywania stosunku do sprawy polityczno-społecznej przez strój może zostać uznany za niestosowny.

W kontekście naszej pracy można jednak wykorzystać niektóre cechy typów kultur, np. jeśli idea wspólnoty jest mniej eksponowana w danym kraju, na przykład w Szwecji, to możemy próbować odwoływać się w nim do innej wartości, która jest w Szwecji dominująca, a ze względu na charakter projektu „Strój UE” spójna z przesłaniem, mianowicie do preferowanej żeńskości i komunikacji wysokiego kontekstu. W Polsce zaś, która jest oceniona jako jedna z najbardziej męskich kultur, powinniśmy eksponować hasła odwołujące się do kolektywizmu, który – jak we wszystkich byłych krajach komunistycznych – ma wciąż wysokie poparcie. Najtrudniejsze może być znalezienie entuzjastycznych odbiorców np. w Wielkiej Brytanii, która plasuje się jako kraj niskiego kontekstu, indywidualistyczny i raczej męski. W takim przypadku można by pokusić się o odwołanie do innych aspektów charakterystycznych dla Anglików, np. do ich ogromnej otwartości na nowinki kulturalne, ze świata sztuki, dizajnu, zainteresowanie indywidualnymi osiągnięciami artystów, swego rodzaju snobizmu Londynu jako światowej stolicy kultury – co ważne, kultury określanej mianem multi-kulti. Możemy też liczyć na brytyjskie poczucie humoru, wszak nasza propozycja – mimo ocierania się o poważne, polityczne konteksty – jest jednak bliższa rozrywce, ciekawostce, o której chętnie wspomni kolorowy magazyn, niż poważnym działaniom politycznym.

Badania nad typami kultur będą niezwykle przydatne, jeśli chcielibyśmy budować kampanię PR jako zbiór osobnych, zróżnicowanych działań, skierowanych do każdego kraju (lub grup krajów podobnych) odrębnie.

Unia Europejska podejmuje wiele inicjatyw mających na celu dialog międzykulturowy. Mają one służyć zacieśnianiu współpracy, budowaniu wzajemnego zrozumienia, wspomaganiu procesów kreujących tożsamość europejską i jedność między narodami UE. Każdego roku, lub co dwa lata, Unia Europejska lub Rada Europy może zwrócić uwagę opinii publicznej na konkretne zagadnienie ważne dla Europy, organizując szereg specjalnych imprez na dany temat. Rok 2008 ogłoszono Europejskim Rokiem Dialogu Międzykulturowego i opatrzone hasłem przewodnim „Jedność w różnorodności”. Wybrano oficjalnych ambasadorów roku z różnych krajów, reprezentujących różne dziedziny kultury, np. francuskiego rapera Malika, pisarza Paolo Coelho, reżyserów filmowych, braci Dardenne, pisarkę i autorkę komiksu *Persepolis* M. Satrapi, a także dwójkę Polaków: Agnieszkę Holland i Adama Michnika. Dodatkowo każdy kraj miał swoich, wewnętrznych ambasadorów – Polska czterech, w tym artystę Leona Tarasewicza. Oprócz siedmiu międzynarodowych debat w Brukseli, które służyły jako platforma wymiany refleksji i poglądów na temat dialogu międzykulturowego, przeprowadzono wiele projektów kulturalno-edukacyjnych, mających na celu propagowanie celów Europejskiego Roku Dialogu Międzykulturowego. Wiele z nich, w tym wszystkie sztandarowe, które współfinansowała UE, miało zasięg międzynarodowy i odbywało się równocześnie w kilku krajach. Główny nacisk położono na działania artystyczne, edukowanie przez sztukę w najróżniejszych postaciach, np. projekt „Diversidad!” miał na celu „promowanie i zachęcanie do długoterminowego dialogu międzykulturowego poprzez organizację wydarzeń artystycznych i paneli dyskusyjnych w kontekście młodzieżowej kultury miejskiej i hip-hopu”, natomiast projekt „iyuywe” promował dialog międzykulturowy poprzez „interaktywną współpracę pomiędzy twórcami opowieści, twórcami sztuki wizualnej, muzykami oraz dziećmi ze szkół podstawowych, mającą na celu wykreowanie wspólnego świata wyobraźni”. Ogółem zgłoszono ponad 300 różnych projektów z różnych krajów.

Starszą inicjatywą Unii, promującą ideę kultury jako narzędzia integrującego Europejczyków jest pomysł, by co rok wybierać jedno miasto, mianując je Europejską Stolicą Kultury. Przedstawiła ją w 1985 r. grecka minister kultury, Melina Mercouri. Jako pierwsze wybrane zostały Ateny. W 2000 r. wybrano wyjątkowo 5 miast, w tym Kraków (został on wybrany i zgłoszony ogólnie przez władze Polski). Kolejną okazję mamy dopiero w 2016 r. wraz z miastem hiszpańskim, ponieważ od 2001 r. najczęściej wybierano dwa miasta z różnych krajów. Jest to ogromny prestiż, promocja i szansa dla miast, a pośrednio dla każdego kraju, by zaprezentować europejskiej publiczności swój wkład w kulturowe dziedzictwo Europy i pochwalić się najwartościowszymi dokonaniem artystycznymi. Jednym z nich mógłby być projekt krakowskiej artystki, który doskonale realizuje te same idee, które przyświecają unijnym inicjatywom międzykulturowym.

## Symbole UE

W 2006 r. ogłoszono konkurs na logo obchodów 50-lecia UE. Zwycięzcą okazał się Polak, Szymon Skrzypczak, w którego pracy Komisja Europejska dostrzegła „symbol głosu wszystkich Europejczyków, szczególnie młodego pokolenia, oczekującego pokoju, stabilizacji i perspektyw rozwoju, a jednocześnie nie rezygnującego z prawa indywidualności i różnorodności” ([www.signs.pl/article.php](http://www.signs.pl/article.php)). Logo to spełnia te same wymagania, jakie chcemy postawić przed projektem „Strój UE” i w pewnym sensie jest dla niego precedensem.

Dla opiniotwórczych środowisk Unii podkreślanie idei wspólnotowych i wspomaganie procesu integracji państw członkowskich adekwatną symboliką jest istotne. Rada Europy długo rozważała, jaki symbol przyjąć. Po wielu dyskusjach, w roku 1985 wybrany został projekt dwunastu gwiazd na niebieskim tle, flaga została przyjęta przez wszystkie rządy państw członkowskich jako oficjalny emblemat Unii Europejskiej i od 1986 r. używają go wszystkie instytucje UE. W różnych tradycjach liczba dwanaście jest symbolem doskonałości. Jest oczywiście także liczbą miesięcy w roku i godzin na tarczy zegara. Krąg jest między innymi symbolem jedności, tym samym flaga europejska symbolizuje doskonałą jedność między narodami Europy.

Mimo odstąpienia w Traktacie lizbońskim z 2007 r. od oficjalnych symboli Unii po to, by uniknąć sugestii, jakoby chciała ona stać się organizacją na wzór państwa narodowego, symbole nadal funkcjonują według prawa zwyczajowego. Od 1972 r. *Oda do radości* Beethovena – choć w wersji instrumentalnej ze względu na wielojęzyczny charakter UE – uznawana jest za hymn organizacji.

Także symboliczny wymiar ma data 9 maja, od 1986 r. obchodzimy wtedy Dzień Europy we wszystkich państwach członkowskich, na pamiątkę ogłoszenia *Deklaracji* Roberta Schumana – dokumentu, który zapoczątkował proces jednoczenia Europy.

Innym faktem o znaczeniu symbolicznym, lecz pociągającym za sobą konkretne ustalenia jest ustanowienie w Traktacie z Maastricht, który wszedł w życie w 2003 r., obywatelstwa Unii Europejskiej. Obywatelem UE jest każdy obywatel państwa członkowskiego. Obywatelstwo Unii nie zastępuje obywatelstw krajowych, lecz je uzupełnia. Obywatelstwa UE nie można się samoistnie zrzec. Zrzeczenie się obywatelstwa krajowego lub jego odebranie według krajowych uregulowań równocześnie pozbawia obywatelstwa UE, chyba że osoba posiada również inne obywatelstwa krajów członkowskich UE.

Możemy zatem uznać, że mimo braku oficjalnych dyrektyw, zwyczajowo symbole te pozostają aktualne i odgrywają ważną rolę dla państw członkowskich, a przynajmniej dla środowisk tzw. euroentuzjastów. To daje uzasadnione podstawy, by przypuszczać, że propozycja stroju UE jako kolejnego symbolu spajającego

Unię, może zostać doceniona i wsparta przez urzędników, decydentów, a także obywateli, przychylnie patrzących na wyrażanie i wzmacnianie postaw społecznych poprzez symbole.

## Eurosceptycy vs euroentuzjaści w krajach UE

Większość obywateli państw należących do UE (58%) jest przekonana, że członkostwo w Unii jest korzystne dla ich kraju. Poparcie jest na najwyższym poziomie od ponad dziesięciu lat. Jednak poziom ten nie jest jednolity w całej Unii Europejskiej i ulega wahaniom. W żadnym kraju nie ma większej liczby przeciwników niż zwolenników. Kraje o najniższym poziomie poparcia dla UE to Austria, Finlandia i Wielka Brytania.

W każdym z krajów należących do Unii istnieją ugrupowania, partie, organizacje i osoby krytycznie nastawione. Niektóre stronnictwa uważają, że Unia Europejska dąży do stworzenia „superpaństwa”, a to z kolei doprowadzi do utraty suwerenności obecnych państw członkowskich. Trudno wskazać jedną grupę przeciwną Unii Europejskiej, tak jak trudno wskazać jeden kraj czy region, który zgłaszałby najwięcej krytycznych uwag co do istoty UE. Eurosceptykami określają się przedstawiciele zarówno lewej, jak i prawej strony sceny politycznej. Trudno znaleźć jeden główny punkt łączący wszystkie te podmioty i jeden główny zarzut stawiany UE, jako że każda z grup dąży do innych celów.

Ponieważ projekt „Strój UE” odnosi się do wspólnoty narodów ponad podziałami politycznymi można spodziewać się, że nie zostanie przychylnie odebrany przez eurosceptyków. Jako symbol mający szansę oddziaływać na sferę wartości i wpływać na postawy ludzi – czyli *de facto* ideologiczny – może zostać zbojkotowany czy wręcz atakowany. Jednak wydaje się, że przynależąc równocześnie do dziedziny sztuki, rozrywki, nie oddziałując bezpośrednio na decyzje polityczne, będąc formą zabawy, nie powinien budzić skrajnych emocji i poważnych protestów, które – jak nam się wydaje – byłyby nieadekwatne do rangi projektu.

Wśród krajów unijnych Polacy należą do grupy nastawionej entuzjastycznie do UE, z badań Eurobarometru w styczniu 2009 r. wynika, że dwie trzecie Polaków pozytywnie ocenia naszą obecność w organizacji, co więcej, do wspólnoty chętnie zaprosilibyśmy innych. Jesteśmy jednym z najbardziej otwartych narodów w Europie – rozszerzenie popiera 69 procent z nas. W tej postawie w 2009 r. wyprzedzali nas Holendrzy, Luksemburczycy czy Irlandczycy, ale my wyprzedzamy Austriaków, Francuzów, Cypryjczyków, Łotyszy czy Węgrów.

Euroentuzjaści jako zwolennicy integracji narodów na wielu płaszczyznach uznają uniwersalne wartości wspólnoty za nadrzędne. Wśród nich nasz projekt



z pewnością zyskałby sympatię. Wystąpienie zaś Polski z taką inicjatywą jest spójne z naszym wizerunkiem wynikającym z badań i może służyć jego wzmocnieniu.

## Strategia wizerunkowa i cele działań PR wokół projektu

Na podstawie analizy obecnej sytuacji należy zaplanować działania mające na celu jej zmodyfikowanie lub zmianę. Będąc świadomymi wizerunku, nad którym mamy zamiar pracować, możemy podjąć decyzję o stopniu jego przeobrażenia i obrać strategię wizerunkową.

Można przyjąć, że „Strój UE” jako element działań promocyjnych będzie miał na celu wzmocnienie wizerunku, który – jak wcześniej ustaliliśmy – Polska w jakimś stopniu już posiada, przesuwając środek ciężkości z wydarzeń historyczno-politycznych w sferę kultury czy rozrywki – czyli obszary o znacznym zasięgu zainteresowania statystycznych odbiorców. Pomysł jest na tyle nowatorski, że możemy mówić o wykorzystaniu nowej jakości w dotychczasowym procesie działań public relations. Najodpowiedniejsza zatem będzie ekspansywna strategia wizerunkowa w rozumieniu Antonoffa, czyli „organizacja chce się wybić ponad przeciętność, więc koryguje wizerunek przez dodatkowe »jakości«; z rozważą reaguje na trendy na rynku, w społeczeństwie itd. i dąży do tego, by mieć nowoczesny image; nie kieruje się tym, co dotychczas robiła lub co robi konkurencja, lecz dąży do wyróżnienia się swoją oryginalną autoprezentacją” (Wojcik 2009: 344).

Celami strategicznym kampanii PR „Strój UE” byłoby więc:

- wzmocnienie wizerunku Polski jako kraju popierającego i propagującego ideę solidarności i jedności narodów UE,
- wspomaganie obrazu Polski jako aktywnego członka UE, inicjującego wydarzenia i dyskusje, dobrego lidera,
- wzrost wiedzy i zainteresowania Polską oraz postaw sympatyzujących z naszym państwem w krajach UE,
- wpływ na integrację ludzi z krajów członkowskich poprzez rozwijanie symboliki wspólnotowej,
- kreowanie postawy dumy w społeczeństwie polskim z powodu przewodnictwa w Radzie Unii.

Powyższe cele są w zbieżne z wyszczególnionymi przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej celami komunikacyjnymi kampanii kulturalnej towarzyszącej prezydenturze. Zostały one szczegółowo zapisane w dokumencie „Program przygotowań Rzeczypospolitej Polskiej do objęcia i sprawowania przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej”, przyjętym przez Radę Ministrów 13 stycznia 2009 r.

W dokumencie zaznaczono także, że cele wszystkich etapów działań podjętych podczas prezydencji w dłuższej perspektywie przełożą się na konkretne korzyści gospodarcze naszego kraju.

Celem bezpośrednim działań PR dotyczących „Stroju UE” jest poinformowanie jak największej liczby ludzi o jego powstaniu i wzbudzenie sympatii. Ewentualna dyskusja wokół projektu (w mediach, portalach społecznościowych, w bezpośrednich rozmowach przy okazji spotkań w czasie imprez towarzyszących prezydencji itd.) powinna pokazać, na ile udało się uzyskać zainteresowanie, zrozumienie i pozytywny odbiór.

## Grupy docelowe w Polsce – komunikacja wewnętrzna

Towarzyszący prezydencji w ramach promocji kraju program kulturalny będzie realizowany zarówno w Polsce, jak i w poszczególnych miastach pozostałych państw unijnych i wybranych spoza niej (patrz rozdz. 2.4). Aby proces informowania o projekcie „Strój UE” przebiegał planowo i komunikat dotarł do odpowiednich kręgów należy skategoryzować grupy odbiorców. Będą one nieco inne dla działań w obrębie kraju oraz poza nim. W Polsce będą to:

- instytucje i osoby odpowiedzialne za przygotowanie programu kulturalnego prezydencji – we wstępnej fazie projektu konieczne jest przekonanie decydentów, że warto się nim zainteresować i przewidzieć nań fundusze oraz zarezerwować czas w ramach planowanych wydarzeń. Całość działań koordynuje Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego i jego instytucje. W Polsce nad realizacją programu czuwać będzie Narodowy Instytut Audiowizualny. Pełna lista kontaktów do organizatorów dostępna jest na stronie Instytutu;
- liderzy opinii i ambasadorowie projektu – korzystne będzie pozyskanie przychylności polityków związanych z prezydencją lub UE oraz osób opiniotwórczych z kręgu kultury, którzy jako autorytety wesprą inicjatywę. Wypowiedzi takich liderów, zawierające osobisty stosunek do pomysłu i podkreślające jego zalety powinny być chętnie cytowane w mediach i Internecie i mogą wpłynąć na zaciekawienie szerokiej publiczności;
- media – są one główną grupą docelową w środowisku opiniotwórczym. W dużej mierze od ich zainteresowania i reakcji uzależniony jest odbiór społeczny. W przypadku projektu „Strój UE” możemy wykorzystać bardzo szeroki zakres przekazu medialnego, temat lekki, ale powiązany z polityką, może przyciągnąć uwagę zarówno „poważnej” prasy czy programów informacyjnych, jak i stać się ciekawostką tzw. prasy kolorowej, rozrywkowych programów TV i radiowych, a także różnorodnych portali internetowych;

- środowiska zawodowe i eksperckie – wciągnięcie w dyskusję nad projektem, jego ideą, prezentacją, itp. środowisk związanych z kulturą, sztuką, polityką: artystów, muzeów, galerii, projektantów mody, dizajnerów, stylistów, polityków itp. wzmocni siłę dialogu na temat możliwości wykorzystania sztuki w komunikacji społecznej i możliwości jej międzykulturowego potencjału;
- społeczeństwo – tę najbardziej zróżnicowaną grupę możemy podzielić na zwolenników i przeciwników UE. Nawet przeciwnicy jednak mają jakiś stosunek do kwestii estetycznych, więc na podstawowym poziomie akceptacji lub negacji propozycji ze względu na jej wygląd na pewno do nich dotrzemy. Trudno liczyć na zmiany nastawień wśród zagorzałych przeciwników pod wpływem prezentacji naszego projektu, ale z pewnością może on być elementem budowania ogólnej atmosfery radości, dumy, zainteresowania i w końcu poparcia społecznego dla prezydencji Polski. Jakość wydarzeń wokół prezydencji, ich doniosłość i profesjonalne przygotowanie mogą się przełożyć na społeczne uznanie i chęć uczestnictwa w czymś tak pozytywnie postrzeganym. Warto także w specjalny sposób potraktować obcokrajowców mieszkających w Polsce, zwłaszcza pochodzących z krajów partnerskich. Dla nich podjęcie takiej inicjatywy przez kraj, w którym zamieszkują, będąc jednak „obcymi”, może mieć szczególną wartość. Oni właśnie mogą na co dzień weryfikować w rzeczywistości to, co symbolicznie wyraża „Strój UE”. Nie ma potrzeby rozróżniać w obrębie społeczeństwa podgrup wiekowych lub stosować kategorii płci, choć wydaje się oczywiste, że więcej zainteresowanych znajdziemy wśród kobiet.

## Grupy docelowe poza granicami Polski

- komunikacja zewnętrzna

Zagraniczne działania kulturalne towarzyszące prezydencji koordynuje Instytut Adama Mickiewicza i podległe mu placówki. Osoby bezpośrednio odpowiedzialne za planowanie i realizację programu powinny być pierwszą grupą docelową informacji o projekcie „Strój UE”, będą one także swoistym medium, reprezentującym projekt w tych krajach. W tym aspekcie przenika się komunikacja wewnętrzna z zewnętrzną.

Pozostałe grupy to przede wszystkim:

- politycy pełniący różne funkcje w UE. Zgodnie z tradycją dla polityków biorących udział w wydarzeniach prezydencji – kongresach, zjazdach, debatach, wydarzeniach kulturalnych itp., przygotowywane będą różnego rodzaju upominki, gadżety związane z Polską. Będzie to dobra okazja do wykorzystania „Stroju UE” jako inspiracji do obdarowania wytypowanych osób np. elementami stroju lub – tych najważniejszych – być może kompletnym ubiorem;

- media – tu zakres będzie podobny, jak w przypadku mediów krajowych, najłatwiej będzie zainteresować te media, które będą relacjonować przebieg polskiej prezydencji;
- społeczeństwa krajów, w których przewidziane są wydarzenia kulturalne – można przypuszczać, że najbardziej wnikliwie nasze działania będą obserwować Dania i Cypr, z którymi Polska dzieli prezydencję grupową w ramach trio (które kolejno po Polsce prezydencję przejmą) oraz Węgry (po których przejmie funkcję Polska);
- Polacy mieszkający w krajach UE – ta grupa może mieć szczególne znaczenie z racji potencjalnie większego zainteresowania niż pozostali obywatele społeczeństw krajów unijnych. Zarazem występują oni w naturalnej roli ambasadorów Polski poza granicami kraju, toteż stosunek polskich emigrantów, ich duma z faktu przewodniczenia Unii, może przełożyć się na przenikanie informacji do całego społeczeństwa poza obiegiem oficjalnym i medialnym, drogą prywatnych, indywidualnych kontaktów i relacji z autochtonami.

## Strategia komunikacyjna i metody działań PR

Zainteresowanie projektem „Strój UE” osób, które mogą zdecydować o włączeniu go w ramy oficjalnego programu kulturalnego prezydencji wymagać będzie precyzyjnych działań informacyjno-perswazyjnych. Kluczowe na wstępnym etapie byłoby przygotowanie odpowiedniej prezentacji w wersji elektronicznej i tradycyjnej, która dawałaby jasne pojęcie o projekcie, przedstawiała go atrakcyjnie i była opatrzona komentarzem, dotyczącym idei i symbolicznego znaczenia. Niezbędne będzie opracowanie atrakcyjnego systemu identyfikacji wizualnej: logo, sloganu, zdjęć, materiałów filmowych o projekcie.

Korzystne byłoby pozyskanie już w pierwszym etapie konkretnych promotorów pomysłu, autorytetów mogących wpłynąć na opinię decydentów. Ten rodzaj lobbingu może okazać się szczególnie przydatny na dłuższą metę, jeśli osoby przychylnie nastawione do pomysłu zgodzą się użyć swego wizerunku do jego promocji. Takich ambasadorów należałoby znaleźć w różnych środowiskach i potraktować ich jako tzw. ekspertów. Powinien wśród nich znaleźć się: polityk, artysta, socjolog, stylist, dziennikarz itp. Mając takie wsparcie prawdopodobnie łatwiej umówimy się prezentację projektu i rozmowę o jego finansowaniu i włączeniu w program prezydencji.

Niezależnie od działań podejmowanych ogólnie przez instytucje realizujące program kulturalny prezydencji, należy zadbać o nagłośnienie projektu w mediach i wśród szerokiej publiczności. Dla tego celu konieczne będzie podjęcie wielotorowych działań informacyjnych.

Kontakty z mediami powinno poprzedzić przygotowanie bazy dziennikarzy prasowych, telewizyjnych, radiowych i internetowych, specjalizujących się w tematyce związanej z ideą projektu. Zakres jest dosyć szeroki, mogą to być osoby zajmujące się tematyką UE, tematami społecznymi, kulturą, rozrywką. Specjalną grupą będą dziennikarze przygotowujący oficjalne materiały dotyczące przebiegu prezydentury, szczególnie dotyczące wydarzeń kulturalnych. Kontakty z tą grupą powinny obejmować zarówno nieformalne spotkania, jak i organizację specjalnych pokazów dla mediów w ramach np. śniadań prasowych lub eventu na wzór pokazu mody. W spotkaniach tych udział powinna brać także autorka pomysłu Małgorzata Markiewicz oraz wytypowani wcześniej eksperci, którzy udzielaliby wywiadów.

Kolejnym kanałem komunikacyjnym będą notatki prasowe, artykuły, relacje z wydarzeń związanych z projektem. Powinny one mieć charakter ciekawostki i być przygotowywane cyklicznie, by doniesień medialnych na temat projektu ukazało się możliwie jak najwięcej.

Ciekawym pomysłem byłoby przygotowanie sondy ulicznej w miastach polskich i zagranicznych. Respondentom można zadać pytanie o stosunek do pomysłu „Stroju UE”, jak go sobie wyobrażają, czy zechcieliby taki strój założyć. Taki materiał można wykorzystać do przygotowania wizualnej prezentacji projektu, przekazać go bezpośrednio lub informację o nim mediom, jako „lekki” materiał newsowy.

Przy odpowiednich funduszach atrakcyjną formą nadania rozgłosu projektowi byłaby sesja zdjęciowa dla prasy kolorowej. Można ją zrobić dwojako: pozyskać znane osoby jako modeli, lub odwrotnie, zaangażować anonimowych ludzi, najlepiej różnych narodowości. Adekwatne do idei byłoby zaaranżować sesję na ulicach miasta i prezentować w mediach jako tzw. street fashion, w tym przypadku byłaby to wirtualna wizja zaistnienia mody na „Strój UE” w rzeczywistości, kiedy moglibyśmy go spotykać na ulicach.

Atrakcyjne byłoby przygotowanie spotu promującego „Strój UE”, w formie krótkiej prezentacji filmowej, zawierającej fragmenty sondy, migawki z przebiegu sesji zdjęciowej i jej efekty, przedstawiającego Małgorzatę Markiewicz jako młodą polską, krakowską artystkę. Całość mogłaby być przeplatana migawkami z różnych Polskich miast i stanowić doskonały materiał promocji wizerunku naszego kraju, odpowiedni dla telewizji i Internetu.

Poza mediami tradycyjnymi najlepszym sposobem promowania „Stroju UE” wśród szerokiej publiczności będzie Internet. Powinna powstać oficjalna strona internetowa projektu oraz profile w portalach społecznościowych typu Facebook czy Twitter. Dobrym pomysłem będzie ogłoszenie konkursu dla internautów, np. na najlepsze hasło promujące projekt w krajach UE. W Internecie powinny na bieżąco ukazywać się informacje o „życiu” projektu: relacje z prezentacji, doniesienia o reakcjach za granicą Polski, cytowanie wypowiedzi na jego temat itp.

Drugim sposobem bezpośredniego dotarcia do społeczeństwa, choć w znacznie bardziej ograniczonym zakresie, mogą być prezentacje projektu w czasie imprez masowych, przewidzianych w programie kulturalnym prezydencji, czyli koncertów, wernisaży, festiwali. Ten sam sposób będzie możliwy do wykorzystania poza granicami Polski.

Forma specjalnego pokazu byłaby także najlepsza do wykorzystania podczas wydarzeń dotyczących bezpośrednio międzynarodowego gremium polityków. Towarzyszący obradom, konferencjom i nieoficjalnym spotkaniom program artystyczny mógłby zostać wykorzystany do zaprezentowania temu specyficznemu i stosunkowo trudno dostępnemu środowisku „Strój UE”. Zamiast pokazu można także rozważyć ubranie obsługi danego wydarzenia w nasz strój, zamiast oficjalnych uniformów (analogicznie do roli hostess), informując zarazem zgromadzonych o tym fakcie. Dodatkowo, o czym była mowa we wcześniejszej części pracy, byłby to dobry moment na wręczenie oficjelom gadżetów upominkowych, związanych z projektem.

## Ocena skuteczności działań PR

Badanie skuteczności działań PR naraża wiele problemów i wątpliwości. Wynika to choćby z faktu, że trudno efekty mierzyć w kategoriach ilościowych, pozostaje oprzeć się na kryteriach jakościowych. Na wizerunek wpływa wiele czynników ogólnych, także nie będących bezpośrednio związanych z działaniami PR i trudno weryfikowalnych, jak choćby nastawienia społeczne. W przypadku projektu „Strój UE” sytuacja dodatkowo się komplikuje, gdyż w zamierzeniu ma on być jednym z wielu elementów tworzenia wizerunku Polski.

Próbując jednak skonkretyzować sytuację, możemy założyć, że w odniesieniu do samego projektu uda się stosunkowo łatwo przeprowadzić monitoring mediów, policzyć liczbę prezentacji stroju, ewentualnie przeprowadzić badania opinii publicznej na temat odbioru pomysłu. Wysoka statystyka pozytywnych wzmianek w mediach krajowych i zagranicznych już może zostać potraktowana jako sukces. Interaktywne portale społecznościowe dadzą częściowy wgląd w opinię publiczną i jej odbiór, tu za sukces można uznać znaczącą liczbę tzw. fanów i liczbę komentarzy. Zakładając sukces pomysłu można przewidywać, że projekt będzie zapraszany do prezentacji na różnych wydarzeniach niezwiązanych z prezydencją, jak wystawy, targi, festiwale – taki odzew byłby dobrym miernikiem efektywności działań. Pozwalając sobie na puszczenie wodzy fantazji i podniesienie poprzeczki sukcesu, można marzyć, że strój zostałby dostrzeżony przez instytucje UE i uznany – obok flagi, hymnu, logo – za oficjalny symbol organizacji.

Wracając jednak do rzeczywistości trzeba przyjąć, że jako element składowy ogólnej strategii wizerunkowej państwa polskiego, projekt zostanie pośrednio oceniony przez komentarze na temat samej prezydencji, jej organizacji, oprawy kulturalnej i społecznego klimatu wokół wydarzeń, przez opiniotwórcze środowiska obserwujące przebieg prezydencji. Być może podjęte zostaną oddzielnie profesjonalne badania opinii publicznej, mające stwierdzić, jak społeczeństwa krajów UE postrzegają Polskę po okresie prezydencji i odniesienie ich wyników do sytuacji sprzed tego czasu, co pozwoli wyciągnąć konkretne, oparte na liczbach wnioski.

## Podsumowanie

Fascynujące zagadnienie komunikacji międzykulturowej jest w obecnych czasach dużym wyzwaniem dla wszystkich, którzy działają na styku różnych kultur. Konieczna jest ciągła edukacja, a najlepszą jej formą są kontakty z innymi ludźmi, gdyż poprzez indywidualne relacje międzyludzkie przecierają się szlaki do porozumienia między narodami. Jak stwierdziliśmy w powyższych rozważaniach, najlepszym łącznikiem między ludźmi o różnych korzeniach jest kultura (w potocznym rozumieniu). Do jej domeny należy prezentowany w niniejszej pracy projekt. Idea przetransponowania konkretnych treści werbalnych na strój wydaje się dużym wyzwaniem. Jednak kod kulturowy ubioru jest tak bogaty, a zarazem uniwersalny, że warto tę próbę podjąć. Prawdopodobieństwo sukcesu będzie tym większe, im lepiej zaplanujemy działania komunikacyjne. Jak wykazano w pracy, czas prezydencji Polski w Radzie UE byłby doskonałym pretekstem, by wśród wielu zaplanowanych wydarzeń zaistniał również projekt „Strój UE”. Siły jego wyrazu upatrujemy w odmienności wobec tego, z czym najczęściej kojarzy się Polska na Zachodzie: religii, patosu, martyrologii, tragicznej historii, wtrącającego nas w archaiczny kontekst folkloru. Zarazem w sferze idei projekt współgra z tym, co sami chcielibyśmy jako społeczeństwo promować, z czego jesteśmy w Europie znani – od dobrej strony i możemy być dumni: partnerstwem, solidarnością, empatią, ofiarnością. Wpuszczając wraz z projektem nieco „światła” i lekkości w poważną polityczną debatę o Europie możemy sprawę uprościć i powiedzieć, że chodzi o przyjaźń i wzajemną sympatię.

Dziś trudno przebić się przez bogactwo wrażeń, informacji, dokonań zewsząd nas otaczających. Aby zostać dostrzeżonym w tłumie, usłyszonym w szumie medialnym trzeba albo mieć niepodważalną pozycję autorytetu, na który skierowane są oczy świata, albo na tyle się wyróżnić, zaskoczyć, by uwagę tych oczu na chwilę przyciągnąć. Polska jako członek UE jest ciągle jeszcze w fazie budowania swego wizerunku, pozyskiwania zaufania, wzmacniania pozycji, budowania soju-

szu. Dodatkowo borykamy się z głosami antyunijnymi we własnym kraju, które bywają niejednokrotnie lepiej słyszalne za granicą niż chór prowspółnotowy. Dlatego powinniśmy tworzyć i wykorzystywać jak najwięcej okazji, by pozytywnie zaistnieć na arenie międzynarodowej. Zaskakujący prostotą pomysł „Stroju UE” jest na tyle nowatorski i ciekawy, że ma dużą szansę na chwilę zawłaszczyć uwagę audytorium skupionego na – bądź co bądź – przewidywalnych, monotonna, męczących, schematycznych – dyskusjach, kongresach, głosowaniach i debatach nad „wielką polityką”. A ponieważ każdy lubi być mile zaskoczony, to jako „pijaro” możemy liczyć, że wskutek efektu transferu wizerunku, pozytywne wrażenie, jakie z pewnością wywoła wśród publiczności „Strój UE”, zostanie w pamięci jako ogólne wrażenie na temat polskiej pomysłowości, nowoczesności, poczucia humoru i zaskakującej swobody, z jaką przemycą one ważne dla Unii idee w daleki od propagandy i nachalności sposób.

Zapamiętaj!

1. Kreowanie pozytywnego wizerunku jest najważniejszym z ogólnych celów PR.
2. Wizerunek może być: zwykły, lustrzany, pożądany i optymalny.
3. Planując działania PR weź pod uwagę: stan faktyczny, proces komunikacyjny, rezonans społeczny.
4. Poznaj uwarunkowania kulturowe grupy, do której kierujesz komunikat.
5. Komunikując się z opinią publiczną używaj perswazji, unikaj jednak propagandy.
6. Empatia jest cechą dobrego specjalisty PR.
7. Staraj się przekonać niezdecydowaną część opinii publicznej.
8. Twórcy kultury wyznaczają standardy postaw, społeczeństwo odnosi się do nich, kierując się jednak własnym gustem i przekonaniem.
9. Uczestnictwo w kulturze pociąga za sobą prestiż społeczny.
10. Komunikaty wizualne są ważnym elementem budowania tożsamości grupy.
11. Zaklasyfikuj swoich odbiorców do odpowiedniego typu kultury: nisko lub wysokokontekstowej; indywidualistycznej lub kolektywistycznej; męskiej lub żeńskiej; neutralnej lub emocjonalnej.
12. Globalizacja miesza kultury i stwarza zjawisko ponadkulturowości.
13. Strój może być komunikatem, może być interpretowany i nieś znaczenia.
14. Hasło przewodnie musi być spójne z ideą prezentowanego projektu.
15. Prezentując nowy pomysł umieść go w odpowiednim kontekście kulturowym.
16. Propozycja wykorzystania projektu wobec opinii publicznej w ramach szerszego programu musi współgrać z jego globalnym założeniem i celami.
17. Rozpocznij od analizy sytuacji wyjściowej.



18. Zastanów się, czy dążysz do zmiany, modyfikacji, czy też uzyskania całkowicie nowej jakości w działaniach PR.
19. Precyzyjnie zidentyfikuj grupy docelowe i ich specyfikę.
20. Dopasuj techniki komunikacyjne do specyfiki odbiorców.
21. Ewaluacja wyników działań PR jest trudna, lecz niezbędna dla oceny pomysłowości przedsięwzięcia.

Pytania sprawdzające:

1. Czym jest wizerunek i jaka jest jego specyfika?
2. W jaki sposób kultura oddziałuje na opinię publiczną?
3. Jak przynależność do danego typu kultury wpływa na odbiór komunikatu PR?
4. Dlaczego strój może stanowić komunikat i jaki to typ komunikatu?
5. W których typach kultur komunikat zawarty w stroju będzie łatwiej odczytany?
6. Jaka jest korelacja między sytuacją wyjściową a strategią PR?
7. Czy specyfika grupy docelowej ma wpływ na dobór technik komunikacyjnych?

## Bibliografia

- Black S. (2006), *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Linton R. (2000), *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa.
- Mikułowski-Pomorski J., (2007), *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków.
- Pełnomocnik rządu do spraw przygotowania organów administracji rządowej i sprawowania przez Rzeczpospolitą Polską przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, „Program przygotowań Rzeczypospolitej Polskiej do objęcia i sprawowania przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej”, tekst ostateczny przyjęty przez Radę Ministrów 13 stycznia 2009 r. w Warszawie.
- Reynolds S., Valentine D. (2009), *Komunikacja międzykulturowa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Rozwadowska B. (2002), *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa.
- Seitel F.P. (2003), *Public relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa.
- Szczepanik R. (2009), *Nietypowe przypadki public relations*, Helion, Gliwice.
- Sztylka A. (2008), *Trwałe wartości humanistyczne w kulturze europejskiej*, [w:] *Uniwersalizm i tradycja w kulturze. Wybrane aspekty*, M. Danielak-Chomać, A. Roguska, Stowarzyszenie Tutaj Teraz, Siedlce, s. 28–36.
- Wojcik K. (2009), *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa.

### Netografia

[www.nina.gov.pl/prezydencja](http://www.nina.gov.pl/prezydencja) (1.12.2010).

[www.prezydencjaue.gov.pl](http://www.prezydencjaue.gov.pl) (1.12.2010).

[www.iam.pl/pl/dzialalnosc/prezydencja.html](http://www.iam.pl/pl/dzialalnosc/prezydencja.html) (5.12.2010).

[www.signs.pl/article.php](http://www.signs.pl/article.php) (27.11.2010).

[www.europa.eu](http://www.europa.eu) (27.11.2010).

[www.emetro.pl](http://www.emetro.pl) (28.11.2010).

# Działalność społecznie odpowiedzialna na przykładzie działalności firmy Tesco PLC na rynkach europejskich i azjatyckich

## Wstęp

W niniejszej pracy zawarto prezentację działań podejmowanych przez grupę Tesco w dziedzinie społecznej odpowiedzialności (CSR) oraz próbę odpowiedzi na pytanie, czy strategię CSR-owe firmy Tesco są dostosowane do potrzeb rynków lokalnych. Firma działa na rynku brytyjskim od blisko 90 lat, a od kilkunastu również na innych rynkach europejskich i azjatyckich. W swojej polityce od kilku lat uwzględnia społeczną odpowiedzialność biznesu, a od 2007 roku ta idea stała się integralną częścią jej działalności. W pracy zwrócono również uwagę na różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez Tesco w Europie i w Azji.

Podstawowym narzędziem prezentacji są raporty z działalności firmy Tesco w dziedzinie CSR za lata 2008/2009 – podejmujące głównie problem odpowiedzialności w dziedzinie łańcucha dostaw oraz raport z 2009/2010 roku, który przedstawia najbardziej aktualny stan działań CSR podejmowanych przez firmę. Wykorzystano również inne raporty dotyczące społecznej odpowiedzialności firm.

## Teoria i historia pojęcia społeczna odpowiedzialność biznesu

Idea odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility* – CSR) wobec społeczności rozwija się od końca XIX w. Jednym z pionierów w tej dziedzinie był Andrew Carnegie. Obecnie jego nazwisko kojarzy się bardziej z Carne-

gie Hall, jedną z najbardziej prestiżowych sal koncertowych na świecie (Carnegie zainicjował jej budowę w 1890 r.) i z utworzonym w 1910 r. jednym z najbardziej znanych i wpływowych think-tanków w USA – Carnegie Endowment for International Peace. Andrew Carnegie w artykule *Gospel of Wealth* zamieścił swoje poglądy na temat odpowiedzialności przedsiębiorców, w szczególności tych, którzy sami zgromadzili swoje fortuny. Zauważył, że oddawanie pieniędzy na dobroczynność nie jest dobre, ponieważ zazwyczaj w efekcie nie daje ludziom możliwości wyjścia z trudnego położenia materialnego, a tylko w nim utrzymuje. Carnegie wprowadził swoje myśli w czyn poprzez ufundowanie około 2500 bibliotek na terenie całego USA oraz założenie fundacji wspierających badania naukowe i edukację. Do roku 1901 przeznaczył na działalność swoich fundacji ponad 350 mln dolarów, co obecnie równa się około 7 mld dolarów i jest trzecią największą sumą przeznaczoną na cele charytatywne w historii. Poglądy Carnegiego były oparte na zasadach miłosierdzia i włodarstwa. Zasada miłosierdzia jest doktryną, wedle której członkowie społeczności, którzy są szczęśliwsi powinni pomagać tym, którym się w życiu nie powiodło. Szczególnym przypadkiem tych szczęśliwych obywateli są majątni przedsiębiorcy. Zasada włodarstwa natomiast głosi, że przedsiębiorcy powinni służyć społeczeństwu poprzez rozumne pomnażanie swojego majątku. W latach przed pierwszą wojną światową ogromne sumy na cele charytatywne przeznaczyły również rodziny Fordów i Rockefellerów.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu wywodzi się z tzw. *stakeholders theory* i powstała w Stanach Zjednoczonych. *Stakeholders theory* opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo posiada związki z różnymi grupami społecznymi, a grupy te wpływają na jego działalność i pozostają pod jego wpływem (Adamczyk 2009: 46). Według tej teorii, przedsiębiorstwo jest częścią społeczeństwa. Do interesariuszy każdej firmy, czyli podmiotów, które żywotnie zainteresowane są jej działalnością zalicza się: akcjonariuszy, którzy zainteresowani są przede wszystkim zyskiem krótko- i długoterminowym, następnie zarząd przedsiębiorstwa, który zainteresowany jest zyskownością i utrzymaniem płynności firmy. Kolejnymi interesariuszami są pracownicy i ich rodziny, tej grupie zależy głównie na utrzymaniu stanowisk pracy oraz osiągniętego poziomu życia. Do tej grupy zalicza się również klientów i dostawców. Pierwsi zainteresowani są podażą dóbr i usług o wysokiej jakości i przystępnej cenie, a drudzy utrzymaniem trwałej współpracy oraz otrzymywaniem na czas zapłaty za dostarczone produkty. Do interesariuszy każdego przedsiębiorstwa należą również instytucje finansowe, których celem jest otrzymanie zwrotu udzielonego kapitału, państwo – zainteresowane wpływem do budżetu z tytułu podatków oraz całe społeczeństwo, dla którego liczy się sprawiedliwy podział dóbr, wysoka jakość życia oraz poprawiająca się sytuacja ekonomiczna.

W Europie idea społecznej odpowiedzialności biznesu nie była popularna wśród przedsiębiorców, ponieważ funkcję odpowiedzialności za społeczeństwo wzięły na siebie państwa. Wprowadzenie w Prusach tzw. ustaw bismarckowskich, czyli ubezpieczenia społecznego na wypadek choroby (1883 r.), wypadku przy pracy (1884 r.) oraz rent na wypadek starości, inwalidztwa i śmierci (1889 r.), zapoczątkowało wprowadzanie ustaw socjalnych w innych państwach europejskich. Do 1935 r., kiedy podobna ustawa została wprowadzona w Stanach Zjednoczonych (*Social Security Act*), już 36 państw (głównie europejskich) posiadało mniej lub bardziej rozwinięty państwowy system pomocy społecznej. Przyjmowanie przez państwa europejskie systemu *welfare state* (państwo opiekuńcze) zahamowało jednak dyskusję i działania w celu przejmowania społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa, która miała miejsce w USA. W Stanach działalność prowadziło wiele prywatnych fundacji, wspieranych przez przedsiębiorców: Fundacja Rockefellerów, The Russell Sage Foundation, The Cleveland Foundation i inne.

Dyskusja nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorców rozgorzała na nowo w USA po publikacji przez Howarda R. Bowena pracy: *Social Responsibilities of the Businessman*. Bowen stwierdził, że kilkaset największych przedsiębiorstw może swoim działaniem wpływać na pracę, podejmowanie decyzji oraz zachowanie części społeczeństwa. Konsekwencją tego jest, według Bowena, pewna odpowiedzialność, jaką ponosi biznes wobec społeczeństwa. Z samego faktu, że przedsiębiorstwo posiada odpowiednią siłę, aby kształtować rzeczywistość wynika potrzeba, aby ta działalność była etyczna i prowadzona wedle pewnych reguł. Autor stwierdził, że przestrzeganie reguł oznacza, że decyzje i działania podejmowane przez przedsiębiorstwa powinny być pożądanym z punktu widzenia społeczeństwa. W ten sposób powstała pierwsza, bardzo jeszcze ogólna, definicja CSR.

Z poglądami Bowena nie zgodził się Milton Friedman, który stwierdził, że najważniejszą i podstawową funkcją przedsiębiorstwa jest pomnażanie zysku jego akcjonariuszy, a nie obowiązki wobec całego społeczeństwa. Friedman jest często przytaczany jako krytyk idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, ale nie jest to pogląd do końca sprawiedliwy. Friedman bowiem zawęził ideę odpowiedzialności jedynie do najbliższego kręgu osób związanych z firmą, czyli do jej właścicieli.

Kolejne lata przyniosły następne debaty w dziedzinie CSRu. Coraz więcej autorów wypowiadało się na ten temat. Podsumowując prace najważniejszych z nich warto przytoczyć poglądy Archiego Carolla. Jego pomysł pozwala połączyć poglądy zarówno Bowena, jak i Friedmana. Carroll zaproponował model społecznej odpowiedzialności biznesu oparty o piramidę potrzeb Masłowa. Zadania, które firma ma realizować podzielił na te, które są wymagane, oczekiwane i po-

żądane. Na samym dole piramidy Carolla znajduje się odpowiedzialność ekonomiczna firmy. W jej ramach Carroll widział działania, które miały na celu zapewnienie zyskowności, maksymalizację przychodów oraz minimalizację kosztów firmy (Adamczyk 2009: 40–41). Te działania są od przedsiębiorstwa wymagane. Do takich działań zaliczył również przestrzeganie prawa w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej, ochrony środowiska i konsumenta oraz przestrzeganie prawa pracy i zobowiązań biznesowych. Te dwa obszary działalności, czyli ekonomiczny i prawny, są wymagane. Do zadań, które są od firmy oczekiwane, a więc nie zaliczają się do tzw. *must do*, należy przestrzeganie norm etycznych, propagowanie właściwych zachowań biznesowych, ujawnianie złych praktyk oraz przywództwo etyczne. Wyżej wymienione działania, Carroll określił mianem odpowiedzialności etycznej. Ostatnim obszarem działalności firmy, o którym wspomina autor, jest pożądana z punktu widzenia społeczeństwa działalność filantropijna. Znajduje się ona na samej górze piramidy, a więc stanowi ukoronowanie działań przedsiębiorstwa. Można do niej zaliczyć: sponsoring nauki, kultury i sportu, prowadzenie programów na rzecz społeczności lokalnej, działalność charytatywną oraz programy wolontariatu pracowniczego. Podobnie jak w piramidzie Masłowa, tylko jeżeli zrealizuje się potrzeby z dołu piramidy, pojawia się potrzeba realizowania tych z góry. Ciężko wyobrazić sobie przedsiębiorstwo, które pomimo np. problemów finansowych, nadal prowadzi sponsoring nauki. Takie uszeregowanie obszarów działalności przedsiębiorstwa pozwala zakwalifikować również poglądy M. Friedmana do idei CRS, tyle że w jej klasycznym ujęciu: zaspokojenie potrzeb akcjonariuszy jest podstawą do rozpoczęcia działań w kolejnym obszarze.

Kolejną osobą, o której należy wspomnieć przy okazji omawiania społecznej odpowiedzialności, jest Keith Davis. Według tego badacza, który jako pierwszy stwierdził związek pomiędzy działaniami odpowiedzialnymi społecznie a wynikiem finansowym firmy, mogą one przynieść wymierne korzyści finansowe w dłuższej perspektywie czasu. Mogą one przynieść przedsiębiorstwu zysk. Davisowi nauka zawdzięcza również sformułowanie tzw. *Iron Law of Responsibility*, czyli „żelaznej zasady odpowiedzialności”, wedle której społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa powinna być proporcjonalna do wpływu, jaki wywiera ono na społeczeństwo. Według tej teorii, firmy np. międzynarodowe koncerny olejowe mają znacznie większe zobowiązania wobec społeczeństwa i środowiska niż niewielkie przedsiębiorstwa np. osiedlowe sklepy czy lokalne mleczarnie. Davis stwierdził również, że bardzo złą strategią dla przedsiębiorstwa jest unikanie konsekwencji wynikających z posiadania dużego wpływu na społeczeństwo. Takie uniki prowadzą bowiem do zmniejszania siły oddziaływania firmy na społeczeństwo.

## Nowoczesne podejście do CSR

Teorie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw tutaj przedstawione, choć różne w szczegółach, mają jednak wspólny mianownik. Jest nim zgoda na to, że pierwszą powinnością firmy jest przyniesienie zysku. Dopiero wtedy, kiedy przedsiębiorstwo poprawnie działa, jego kadra może zainteresować się działaniami odpowiedzialnymi społecznie. Takie podejście nazywa się *after profit obligation*.

Literaturze, a przede wszystkim praktyce, jest również znane podejście *before profit obligation*. Jego twórcami są Young-Chul Kang i Donna Wood. Model *before profit* uznaje pierwszeństwo wartości moralnych przed potrzebą generowania zysków. Wood i Kang założyli, że menedżerowie zawsze mogą udowodnić, że przedsiębiorstwo nie generuje wystarczających zysków. Autorzy stwierdzili, że w takim wypadku, wg teorii *after profit obligation*, przedsiębiorstwa nie muszą zachowywać się odpowiedzialnie. Jeżeli, w ekstremalnym przypadku, wszystkie firmy nie przynosiłyby zysku i byłyby zarządzane przez krótkowzrocznych menedżerów, trzeba byłoby zaakceptować fakt, że zanieczyszczają środowisko, dyskryminują, akceptują pracę dzieci i niskie zabezpieczenia socjalne swoich pracowników. Kang i Wood postulują włączenie idei społecznej odpowiedzialności do systemu zarządzania firmą jako jednego z głównych pryncypiów (Hopkins 2003: 14–17). W modelu *before profit obligation* podstawowa odpowiedzialność za dokonywanie społecznie odpowiedzialnych wyborów spoczywa na każdym członku kierownictwa: „członkowie zarządu, menedżerowie korporacji w trakcie dokonywania wyborów przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych mogą przestrzegać lub nie praw, norm etyczno-moralnych, norm społecznych” (Rybak 2004: 37). Podejście *before profit obligation* bliżej odpowiada dzisiejszemu rozumieniu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Dzisiaj CSR jest rozumiany jako koncepcja budowania przejrzystych, długookresowych i trwałych relacji z interesariuszami (Gabryszak 2007: 3–7). W obecnym rozumieniu CSR, produkowanie dobrego, nieszkodliwego produktu, przestrzeganie praw pracowniczych, ochrona środowiska poprzez spełnianie standardów środowiskowych i etycznych, a więc wypełnianie przez przedsiębiorstwo jego podstawowych funkcji, nie jest zaliczane do CSR. Dzisiejszy CSR to podejmowanie działań wychodzących poza naznaczone prawem i dobrym obyczajem minimum. Społeczna odpowiedzialność jest traktowana dwutorowo: z jednej strony jako konieczność ponoszenia konsekwencji swoich czynów, a z drugiej jako odpowiedź na potrzeby społeczności lokalnych i grup społecznych, które stanowią otoczenie przedsiębiorstwa. Przeciwnicy teorii społecznej odpowiedzialności biznesu wysuwają argumenty o istnieniu konfliktu pomiędzy różnymi

grupami interesariuszy oraz o potencjalnym zagrożeniu, jakie niesie dla gospodarki, odciąganie przedsiębiorstw od ich najważniejszego celu, czyli generowania zysków. Kolejnym argumentem wyciąganym przez przeciwników jest stwierdzenie, że firmy nie mają potrzebnego doświadczenia w prowadzeniu programów społecznych i charytatywnych, takiego, jakie posiada państwo.

Teorie omawiane do tego momentu są podstawowymi, rozwijały się w czasie, kiedy idea społecznej odpowiedzialności nie była tak popularna jak obecnie. Warto przedstawić jeszcze jedno podejście do tematu CSR – najnowsze, opierające się o teorię *corporate governance*. *Corporate governance* to narzędzie służące ustanowieniu ładu gospodarczego i korporacyjnego. Należy je rozumieć jako system formalnych i nieformalnych reguł działania oraz prawnych i ekonomicznych instytucji. Instytucje te mają na celu regulowanie stosunków pomiędzy interesariuszami korporacji.

Zalicza się do nich: akcjonariuszy, managerów, pracowników, dostawców, czyli interesariuszy w rozumieniu *stakeholders theory* omówionej powyżej. Istnieje kilka głównych celów nadzoru nad firmami, którego wyrazem jest *corporate governance*. Należą do nich: harmonizowanie interesów podmiotów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, zapewnienie właścicielom i akcjonariuszom procedur monitorowania zarządu i menedżerów w celu ewentualnego korygowania ich błędów, zwiększanie atrakcyjności inwestycyjnej firmy oraz zwiększanie jej wartości (Grudzewski, Hejduk, Sankowska 2010: 196–197). W literaturze wyodrębniane są dwa modele kontroli i nadzoru nad korporacją: anglosaski – zewnętrzny oraz germański – wewnętrzny.

Model anglosaski charakteryzuje się dużym rozproszeniem własności i kontroli nad spółką, czego wynikiem jest rozproszenie praw głosu na wielu akcjonariuszy. Model ten jest charakterystyczny dla Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Charakteryzuje się dużą mobilnością kapitału, czyli możliwością sprzedaży akcji przez jej właścicieli. Mobilność kapitału sprzyja częstej weryfikacji alokacji zasobów, co umożliwia dużą przejrzystość koncernów na rynkach kapitałowych i pomaga utrzymać płynność inwestycji. Jednocześnie mobilność ta sprawia, że akcjonariusze nie czują się właścicielami danej spółki, czego efektem jest niski poziom kontroli nad menedżerami. Taka sytuacja sprzyja umacnianiu władzy menedżerskiej.

Model niemiecki (kontynentalny) charakteryzuje się skoncentrowaniem własności i kontroli w ręku jednego podmiotu – kierownictwa, jednej osoby albo jednej rodziny. Dzięki temu kierownictwo jest w stanie efektywnie kontrolować decyzje podejmowane przez zarząd firmy. Słabością modelu jest niska przejrzystość wynikająca z faktu, że często jeden interesariusz występuje w kilku rolach, np. bank może być jednocześnie akcjonariuszem i wierzycielem przedsiębiorstwa. W rezultacie decyzje podejmowane przez właścicieli są odzwierciedleniem my-



ślenia osoby posiadającej pakiet kontrolny. Częstym zarzutem jest też stwierdzenie, że w modelu germańskim występuje wzmocnienie głównych akcjonariuszy kosztem osłabienia siły drobnych posiadających tylko niewielki pakiet akcji. Zalecą jest fakt, że niska mobilność kapitału sprzyja finansowaniu projektów o wydłużonym czasie realizacji (Grudzewski, Hejduk, Sankowska 2010: 202–204).

Niska jakość *corporate governance* jest dużym zagrożeniem dla organizacji. Podejmowanie niezrozumiałych uchwał będących efektem osobistych interesów menedżerów oraz nieuwzględnianie oczekiwań drobnych inwestorów, należą do głównych zagrożeń. Opłaca się natomiast stosować wysokie standardy *corporate governance*, ponieważ z badań przeprowadzonych wśród instytucji zarządzających funduszami inwestycyjnymi wynika, że dobre praktyki w tej dziedzinie są jednym z kluczowych kryteriów oceny przedsiębiorstw. Generalnie można założyć, że im wyższa jest w danej firmie jakość *corporate governance*, tym szersze działania w dziedzinie odpowiedzialnego biznesu firma prowadzi.

## Międzynarodowe uregulowania w dziedzinie CSR

Regulacje i zasady dotyczące działania przedsiębiorstw międzynarodowych są nakładane na nie z góry np. przez instytucje państwowe. Co ciekawe, również samo środowisko biznesowe nakłada na siebie pewne ograniczenia tworząc tzw. kodeksy społecznej odpowiedzialności. Za najważniejsze tego typu inicjatywy można uznać Manifest z Davos, Globalne Zasady Sullivana oraz Okrągły Stół z Caux.

Manifest z Davos ogłoszony został przez uczestników III Europejskiego Sympozjum Zarządzania w 1973 r. Manifest miał charakter kodeksu zawodowego i skierowany był do kierownictwa firm. Określono w nim ideę służby kierownictwa wobec klientów, współpracowników, kapitałodawców i społeczeństwa przez propagowanie idei zrównoważonego rozwoju. Podkreślono, że ideą przewodnią jest dążenie do harmonijnego i długoterminowego istnienia przedsiębiorstwa w społeczeństwie. Obowiązek ten spoczywa głównie na kierownictwie firm. Dokument ten można traktować jako początkowy etap uświadamiania sobie przez przedsiębiorców ciążyącej na nich odpowiedzialności.

Kolejnym dokumentem poruszającym kwestie odpowiedzialnego społecznie biznesu są tzw. Zasady Sullivana ogłoszone w 1977 r. Adresowane były do firm niezależnie od ich wielkości i branży, w jakiej działają. Ich powstanie jest związane z walką z apartheidem w RPA, a przede wszystkim ze złym traktowaniem pracowników afrykańskich przez firmy amerykańskie. Pomysłodawcą zasad był Leon H. Sullivan – członek zarządu głównego General Motors. Pierwsze zasady ogłoszone w 1977 r. dotyczyły poprawy warunków pracy czarnych pracow-

ników, a w szczególności również płacy za taką samą pracę, dostępu do szkoleń i zwiększenia liczby czarnych menedżerów. Zasady były pomyślane w ten sposób, aby wspomóc walkę z apartheidem w RPA. W 1987 r. Sullivan stwierdził, że postęp w dziedzinie zwalczania praktyk apartheidu nie jest zadowalający i wezwał amerykańskie korporacje do wycofania się z działalności w tym kraju. W 1999 r. miała miejsce aktualizacja zasad. Sullivan wezwał do działania na rzecz praw człowieka, sprawiedliwości społecznej oraz do promowania równych szans bez względu na płeć i rasę. Osiem zasad zaktualizowanych przez Sullivana obejmuje kwestie przestrzegania praw człowieka, prowadzenie polityki równych szans, poszanowanie prawa do zrzeszania się, zapewnienie pracownikom możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz godziwego wynagrodzenia, ochrony zdrowia ludzkiego oraz środowiska naturalnego, wspieranie zrównoważonego rozwoju, uczciwej konkurencji, współpracę z rządami i społecznościami oraz zapewniania przejrzystości. Obecnie blisko 190 przedsiębiorstw deklaruje kierowanie się Globalnymi Zasadami Sullivana, m.in. Statoil, Coca-cola Company, Avon Products.

Kolejny ważny dokument określający społecznie odpowiedzialne działania przedsiębiorstw został przyjęty w 1994 r. w szwajcarskim miasteczku Caux. Przy Okrągłym Stole spotkali się przedstawiciele biznesu z Europy, Japonii i Stanów Zjednoczonych. W opublikowanym przez nich dokumencie idea służby określona wcześniej w manifeście z Davos została zastąpiona ideą odpowiedzialności. Uczestnicy Okrągłego Stołu odwołali się do ideałów etycznych: japońskiego *kyosei*, który nakazuje żyć i pracować dla wspólnego dobra i europejskiej idei godności człowieka, uznającej nienaruszalność i wartość każdej osoby. Zaproponowana przez uczestników wizja gospodarowania opiera się na podstawach etycznych, a jej sedno polega na odejściu od idei odpowiedzialności wobec akcjonariuszy na rzecz odpowiedzialności wobec interesariuszy oraz poszanowaniem reguł obowiązujących w kraju działania firmy. Za priorytet uznano również działanie z poszanowaniem zasad uczciwej konkurencji i prawa międzynarodowego, troskę o środowisko naturalne oraz unikanie działań nielegalnych. Zasady biznesu przyjęte w Caux nie zrewolucjonizowały sposobu działania koncernów, ale są znane w środowisku biznesowym, a odwołania do nich wiele firm zawarło w swoich kodeksach etycznych.

Zasadami dotyczącymi społecznej odpowiedzialności biznesu mocno zainteresowane są kraje europejskie, a na poziomie ponadnarodowym – Unia Europejska. Jej polityka gospodarcza opiera się na działalności społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw. Komisja Europejska skupia się na promowaniu praktyk odpowiedzialnego biznesu, wspieraniu działań prowadzących do zrównoważonego rozwoju oraz zapewnieniu zbieżności polityki unijnej z celami przedsiębiorstw w dziedzinie społecznej odpowiedzialności.

W 2001 r. Komisja opublikowała 3 dokumenty dotyczące społecznej odpowiedzialności. Jednym z nich jest tzw. Zielona Księga (*Green Paper: Promoting framework for Corporate Social Responsibility*), pierwszy dokument omawiający kwestie CSR na poziomie europejskim. Dokument zawiera najpopularniejszą definicję CSR głoszącą, że przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami. Zielona Księga jest pierwszym dokumentem określającym nie tylko zasady, ale również sposoby wdrażania CSR.

Księga wymienia dwa wymiary, w których przedsiębiorstwo powinno prowadzić odpowiedzialne społecznie działania: wewnętrzny i zewnętrzny. Wymiar wewnętrzny obejmuje: zarządzanie zasobami ludzkimi, bezpieczeństwo i higienę pracy, zarządzanie zmianą oraz ochronę środowiska. Wymiar zewnętrzny natomiast skupia się na społeczności lokalnej, klientach oraz dostawcach. Do tego wymiaru zalicza się również działania przedsiębiorstw w dziedzinie ochrony praw człowieka. Celem Zielonej Księgi było rozpoczęcie debaty publicznej na temat CSR, a nie wprowadzenie konkretnych rozwiązań.

Komisja opracowała również dokument zwany Białą Księgą (*White Paper: Communication on CSR*), który uzupełnił Zieloną Księgę o obszary kolejnych działań w dziedzinie społecznej odpowiedzialności. Odnoszą się one do podwyższenia poziomu edukacji, wymiany doświadczeń oraz stosowaniu dobrych praktyk. Kolejny obszar ma na celu rozwój instrumentów CSR-owych, takich jak kodeksy etyczne i systemy zarządzania przedsiębiorstwem. Następne omówione obszary to Europejskie Forum Interesariuszy (*The European Multi-Stakeholder Forum on CSR*) oraz kwestie połączenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu z rodzajami polityki Unii Europejskiej, a w szczególności z polityką gospodarczą. W grudniu 2005 r., za prezydencji Wielkiej Brytanii, odbyła się konferencja dotycząca społecznej odpowiedzialności sektora finansowego – „Investing in the Future: an European Conference on CSR and the finance sector”. Kolejnym dokumentem jest Europejska Karta Społeczna, wprowadzająca m.in. obowiązek płacy minimalnej na poziomie 60% przeciętnego wynagrodzenia oraz zapłatę za godziny nadliczbowe w proporcji 1:1,5. Unia Europejska wprowadziła również dyrektywę 2002/14/WE, która wprowadziła obowiązek utworzenia rad pracowniczych w przedsiębiorstwach, gdzie pracuje min. 20 osób. Należy również wspomnieć, że jednym z efektów działań na rzecz realizacji Strategii lizbońskiej jest Europejska Kampania na Rzecz odpowiedzialnego Biznesu 2005. Cele kampanii prowadzonej przez CSR Europe, przy współpracy innych organizacji to: upowszechnianie idei odpowiedzialności społecznej w środowisku biznesowym, promowanie dobrych przykładów wdrażania odpowiedzialnych praktyk oraz edukacja liderów.

Na poziomie państwowym największe zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu prezentuje Wielka Brytania oraz, w mniejszym stopniu,

Belgia i Holandia. Niemcy i Austria są sceptycznie nastawione do tej kwestii, a przedsiębiorcy w Hiszpanii i innych krajach Europy Południowej preferują do-  
rażne działania filantropijne.

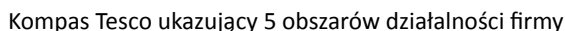
W Wielkiej Brytanii kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu traktowana jest, jako istotny element polityki wewnętrznej i zagranicznej. W roku 2000 przy poparciu rządu brytyjskiego i rządu USA oraz przedsiębiorstw z sektora naftowego, wydobywczego i organizacji pozarządowych przyjęte zostały dobrowolne zasady dotyczące przestrzegania praw człowieka oraz bezpieczeństwa pracowników w sektorze wydobywczym. Natomiast w 2001 r. Wielka Brytania ustanowiła zasady raportowania w dziedzinie ochrony środowiska dla korporacji. W 2002 r. ówczesny premier Tony Blair, podczas Światowego Szczytu Zrównoważonego Rozwoju w Johannesburgu zapoczątkował działania służące zwiększeniu przejrzystości w sektorze wydobywczym. W 2000 r. utworzone zostało stanowisko ministra ds. społecznej odpowiedzialności biznesu. Jego rolą było przede wszystkim pełnienie funkcji komunikacyjnych pomiędzy rządem a przedsiębiorcami. Niestety, w 2010 r., stanowisko zostało zlikwidowane. Pojawiły się obawy, czy rola Wielkiej Brytanii w promowaniu praktyk CSR-owych nie ulegnie osłabieniu.

Idee społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej trafiają do publicznej wiadomości i tym samym świadomość takiego zaangażowania przedsiębiorstw jest coraz większa. W badaniach przeprowadzonych na młodych ludziach, którzy podejmują pracę po raz pierwszy zauważono, że większość z nich zwraca uwagę na działania CSR-owe podejmowane przez firmy, do których aplikują. Działalność CSR-owa kojarzy się z prestiżem.

W Polsce ok. 20% działających przedsiębiorstw deklaruje stosowanie narzędzi i systemów zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu. Według wiceministra ds. gospodarki Rafała Baniaka jest to dowód na to, że obszar CSR rozwija się, ale w naszym kraju jeszcze nie jest normą. Wydaje się, że przedsiębiorcy nie do końca świadomi są potencjału i korzyści, które płyną ze społecznej odpowiedzialności firm. Natomiast z badań Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, działającego przy Krajowej Izbie Gospodarczej wynika, że firmy stosujące zasady CSR odnoszą wymierne korzyści z tytułu stosowania tych zasad. Największe z nich to większa sprzedaż, większy zysk i większe nakłady na inwestycje.

## Polityka CSR prowadzona przez Tesco PLC

Tesco PLC jest największą brytyjską siecią hipermarketów i trzecią największą siecią sprzedawców detalicznych na świecie. Zatrudnia około 472 tysiące pracowników oraz posiada ponad 4800 sklepów. Grupa Tesco posiada obecnie supermarkety w 13 krajach.



Poszczególne zasady wymienione w części kompasu pod tytułem „Społeczność” odzwierciedlają główne kierunki działania firmy. Należy do nich troska o środowisko naturalne, aktywne wspieranie lokalnych społeczności, odpowiedzialny zakup i sprzedaż produktów, zapewnienie klientom wyboru zdrowych artykułów żywnościowych oraz tworzenie miejsc pracy i możliwości rozwoju w ramach firmy. Działania CSR-owe prowadzone przez Tesco wynikają z faktu przyjęcia przez firmę zasad działalności według koncepcji *corporate governance*. Koncepcja ta została opisana wcześniej.

Zarząd grupy Tesco raz w roku formalnie ocenia działania firmy w zakresie społecznej odpowiedzialności. Informacje na temat działalności CSR-owej omawiane są przynajmniej dwa razy do roku lub częściej, jeżeli zachodzi taka potrzeba. Zarządzaniem polityką CSR zajmuje się komitet, który składa się 16 osobowego kierownictwa całej grupy Tesco (skład komitetu w Załączniku nr 1). Przewodni-

czącą komitetu jest Lucy Neville-Rolfe – Dyrektorka ds. prawnych i korporacyjnych. Komitet zbiera się co najmniej cztery razy w roku w celu opracowania strategii CSR, przeglądu stosowanej polityki i praktyk. Komitet określa możliwości prowadzenia bardziej zrównoważonej polityki biznesowej oraz uzgadnia i monitoruje czynniki efektywności działań CSR-owych. Co roku na spotkania komitetu zapraszani są zewnętrzni specjaliści, którzy oceniają działania i strategie przyjęte przez firmę Tesco. Plany w ramach planu Społeczności powinny uwzględniać lokalne priorytety. Dane oraz informacje przedstawione poniżej pochodzą ze strony internetowej [www.tescopl.com/plc/](http://www.tescopl.com/plc/) oraz z raportów na temat działalności w ramach społecznej odpowiedzialności firmy: z roku 2010 <http://cr2010.tescopl.com/> oraz z roku 2009 [http://www.investis.com/plc/storage/tesco\\_cr\\_09.pdf](http://www.investis.com/plc/storage/tesco_cr_09.pdf).

## Społeczna odpowiedzialność biznesu w dziedzinie ochrony środowiska

Główna idea, którą charakteryzuje działania Tesco w dziedzinie ochrony środowiska jest bycie odpowiedzialnym względem społeczności lokalnej. Groźba zmian klimatycznych spowodowanych ociepleniem klimatu jest istotna dla obywateli wszystkich 13 krajów, w których firma prowadzi działalność. Zmiany klimatu wpływają na łańcuch dostaw firmy oraz na jej klientów. Tesco stawia przed sobą ambitne cele w dziedzinie ochrony środowiska, ponieważ, wg CEO Terrego Leahy, jako globalna korporacja ma wpływ na życie milionów ludzi (pracowników, dostawców, klientów).

Wśród wszystkich działań z dziedziny CSR podejmowanych przez firmę, właśnie działania w dziedzinie ekologii są najbardziej do siebie zbliżone we wszystkich 13 krajach. W 8 państwach, w tym również w Polsce, istnieją już lub powstają tzw. *eco stores*, czyli ekologiczne sklepy. Jednym z nich jest market otworzony w 2006 r. w Zdzeszowicach w województwie opolskim. Szereg nowoczesnych rozwiązań pozwala na oszczędzanie energii. Na dachu sklepu w Zdzeszowicach znajdują się baterie słoneczne, które nie wymagają konserwacji i są odporne na zmienne warunki atmosferyczne. Przetwarzają one ciepło słoneczne w energię elektryczną, która wykorzystywana jest do oświetlania sali sprzedaży. Wzdłuż frontowej ściany budynku rozmieszczone są cztery turbiny, wytwarzające maksymalnie 1 kW energii elektrycznej. Wykorzystuje się ją do oświetlenia pomieszczeń biurowych oraz parkingu przy sklepie. Zainstalowano również gruntowy wymiennik ciepła służący do podgrzewania i schładzania świeżego powietrza nawiewanego do pomieszczeń sklepu. Latem gorące powietrze jest tłoczone do

zur wymiennika, naturalnie schładza się pod ziemią i schłodzone jest nawiewane do sali sprzedaży. Zimą, odwrotnie, powietrze pod ziemią naturalnie się ogrzewa i już ogrzane jest nawiewane do sali sprzedaży. Dzięki grubszej izolacji budynek traci mniej ciepła. Czujniki ruchu i zmierzchu zainstalowane w pomieszczeniach socjalnych pozwalają racjonalnie gospodarować energią. Zastosowana technologia pozwala zaoszczędzić około 20% energii elektrycznej i 40% gazu w skali roku, co przekłada się na ograniczenie emisji dwutlenku węgla do atmosfery o 40 ton rocznie. Podobny sklep został otwarty 7 grudnia 2009 r. w Ramsey w Wielkiej Brytanii. Jest to pierwszy sklep Tesco o zerowej emisji dwutlenku węgla. Również ten sklep wykorzystuje szereg przyjaznych dla środowiska rozwiązań projektowych i technologicznych. Jest wykonany z drewna, do oświetlenia wykorzystywane są panele i rury słoneczne, które pozwalają na wykorzystanie naturalnego światła w pomieszczeniach sprzedaży i przeznaczonych dla personelu. Woda deszczowa jest zbierana i wykorzystywana do spłukiwania toalet oraz w myjni samochodowej. Budynek generuje własną energię odnawialną poprzez wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, a nadwyżki są sprzedawane z powrotem do sieci. Posiada energooszczędne systemy ogrzewania i klimatyzacji. Systemy chłodnicze, ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji są zbudowane bez wykorzystania szkodliwych gazów cieplarnianych. Na parkingu sklepowym wykorzystywane jest oświetlenie typu LED oraz zasilane energią słoneczną latarnie, a w sklepie wykorzystuje się energooszczędne urządzenia, takie jak energooszczędne piekarniki. Podobne sklepy powstały również w Irlandii, Turcji, na Węgrzech, i w USA. W Chinach, gdzie stopień zanieczyszczenia środowiska naturalnego jest wręcz katastrofalny, Tesco posiada 24 sklepy o obniżonym o 25% zużyciu energii. W Tajlandii powstały dwa tego typu supermarkety. Inne działania, które w ramach ochrony środowiska naturalnego firma realizuje na kilku rynkach jednocześnie to m.in.: wprowadzanie biodegradowalnych toreb dla konsumentów, zielone punkty ClubCard otrzymywane za zakup produktów ekologicznych, zmniejszenie emisji węgla ze sklepów i centrów dystrybucyjnych, prowadzenie kampanii społecznych zachęcających klientów do wyboru ekologicznych produktów oraz *carbon footprint*, czyli zamieszczenie na opakowaniach ok. 500 produktów w Wielkiej Brytanii i w Korei Południowej informacji, jaka ilość węgla przedostaje się do atmosfery w procesie ich produkcji.

Poszczególne kraje podejmują również własne ekologiczne inicjatywy. Tesco Polska uruchomiło stronę internetową [www.tesco.pl/ekologia](http://www.tesco.pl/ekologia), gdzie klienci mogą znaleźć szereg informacji na temat prośrodowiskowych działań firmy oraz porady na temat ekologicznego trybu życia. Tesco Czechy używa trzech ciężarówek napędzanych gazem ziemnym, które dostarczają produkty do sklepów w Pradze. Tesco Malezja ogłosiło konkurs dla swoich sklepów i centrów dystrybucyjnych pod nazwą „Liga energii”, którego celem jest uhonorowanie jednostek

emitujących do atmosfery najmniej związków węgla. Tesco Tajlandia prowadzi akcję sadzenia drzewek. Rozpoczęta na przełomie lat 2008/2009 akcja ma trwać 5 lat. W tym okresie ma zostać posadzone 9 milionów drzew, które przez kolejne 2 lata będą objęte nadzorem. Sadzenie odbywa się głównie w parkach narodowych. Do chwili obecnej posadzono 1,4 mln drzewek w rejonie Pa Dong Phaya Yen – Khao Yai. W Wielkiej Brytanii Tesco Stores, jako środka transportu do sprowadzania owoców i warzyw z Hiszpanii używa pociągu-łodówki. Dzięki wykorzystaniu transportu kolejowego na drogę nie wyjeżdża 30 ciężarówek. Pozwala to zmniejszyć emisję szkodliwych związków węgla o 30 ton tylko podczas jednego przejazdu tego pociągu. W Turcji Tesco prowadzi działania ekologiczne razem z innymi firmami. Wraz z firmą Unilever prowadzona jest kampania mająca na celu edukację dzieci na temat globalnego ocieplenia. W kampanii udział wzięło ok. 10,5 tys. dzieci. W tę akcję zaangażowany jest również turecki rząd. Natomiast wspólnie z firmą Procter&Gamble prowadzona jest kampania mająca na celu edukację dzieci na temat oszczędzania zasobów wodnych. W kampanii udział weźmie ponad 30 tys. uczestników.

Kolejnym wyrazem odpowiedzialnego działania na rzecz czystego środowiska jest troska o minimalizację odpadów produkowanych przez sklepy. Każdy sklep Tesco posiada sprecyzowany cel w dziedzinie gospodarki odpadami. Realizacja tych celów podlega cotygodniowej ocenie. Problem osiągnięcia równowagi pomiędzy dostępnością produktów w sklepie a ilością odpadów jest kluczową kwestią w działalności każdego sklepu. Jest bardzo ważny zarówno ze względu na ochronę środowiska, jak i na aspekt biznesowy. W tej dziedzinie największe sukcesy posiada Tesco brytyjskie. Od sierpnia 2009 r. żadne odpady ze sklepów Tesco nie trafiają na wysypiska śmieci. Cel został osiągnięty dzięki szeroko zakrojonej akcji polegającej na redukcji odpadów, ich recyklingu, ponownym wykorzystaniu oraz dzięki znalezieniu najlepszych odbiorców odpadów. Część odpadów jest zużywana przy produkcji alternatywnych źródeł energii. Co ciekawe, jako źródło energii służy przykładowo mięso, które jest wykorzystywane do generowania energii elektrycznej. Część energii, której nie wykorzystają sklepy, jest następnie odsprzedawana narodowemu dostawcy energii National Grid. Obecnie sklepy generują ok. 5000 ton odpadów mięsnych, które wytwarzają ok. 2500 megawatogodzin odnawialnej energii elektrycznej.

Tesco stara się, aby również klienci ograniczyli ilość produkowanych odpadów. W tym celu w październiku 2009 r. ogłoszono akcję „Buy One Get One Free – later” (Kup jedno, dostaniesz drugie za darmo – później) dla szybko psujących się produktów. Klienci mogą odebrać drugi, darmowy produkt po zużyciu pierwszego. Kolejnym ważnym instrumentem w walce z ilością odpadów jest odpowiednie pakowanie żywności. Skalę problemu zobrazować może przykład opakowania np. warzyw. W krajach rozwijających się nawet do 50% produktów



żywnościowych ulega zepsuciu w czasie transportu do sklepów, za co winę ponosi nieodpowiednie opakowanie. W Wielkiej Brytanii ten współczynnik wynosi zaledwie 3%. Opakowanie owoców nawet w bardzo cienką folię sprawia, że ilość odpadów jest znacznie zredukowana a nakład pracy, materiałów i energii potrzebnej na uprawę i transport produktu nie idzie na marne.

Przedstawione działania prowadzone w poszczególnych krajach są wyrazem lokalnych inicjatyw. O ich realizacji decydują poszczególne oddziały firmy. Natomiast na poziomie Grupy Tesco (Tesco PLC) firma podejmuje bardziej ambitne i dalekosiężne plany. W 2010 r. firma podjęła zobowiązanie, że do 2050 r. stanie się tzw. *zero emission bussines*. Ten ambitny cel firma chce osiągnąć poprzez działania w trzech kierunkach. Po pierwsze wskutek obniżenia emisji węgla, która następuje w wyniku procesów ogrzewania, oświetlania, chłodzenia i dostawy towarów z magazynów do sklepów. Drugim obszarem działań będzie zmniejszenie emisji u producentów i dostawców żywności i pozostałych towarów. Trzecim obszarem działalności będzie zwiększanie świadomości klientów na temat, w jaki sposób ich styl życia przyczynia się do zwiększonej lub zmniejszonej emisji węgla. Firma zobowiązała się do podjęcia działań, wskutek których produkty nabywane w sklepach przyczynią się do zmniejszenia emisji węgla w gospodarstwach domowych jej klientów. W realizacji tego zamierzenia pomogą kamienie milowe. Pierwszym są cele ustalone do zrealizowania na rok 2020. Do tego roku firma planuje m.in. zmniejszenie o połowę emisji węgla z budynków firmowych, w stosunku do emisji z roku bazowego 2006, zredukowanie emisji produktów w sieciach dostaw o 30% oraz znalezienie sposobów, aby klienci zredukowali emisję węgla w gospodarstwach domowych o 50%. Cele cząstkowe na lata 2020–2050 nie zostały jeszcze ustalone.

Wysiłki Tesco w dziedzinie ekologii zostały wielokrotnie nagrodzone. Działania podejmowane przez Tesco Polska zostały zaprezentowane jako najlepsze praktyki w raporcie „Odpowiedzialny biznes 2009”, przygotowywanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W 2010 r. Tesco Polska otrzymało nagrodę Eko-Firma. W konkursie oceniano innowacyjność działań w dziedzinie ochrony środowiska podejmowanych przez kandydatów, w tym wykorzystanie odnawialnych źródeł energii i promocję inwestycji tego typu. W 2009 r. Tesco Polska zostało wybrane laureatem XI Edycji Narodowego Konkursu Ekologicznego „Przyjaźni środowisku” pod honorowym patronatem Prezydenta RP. Tesco zostało docenione w dwóch kategoriach: Firma Przyjazna Środowisku oraz otrzymało tytuł Partnera Polskiej Ekologii. Tesco Stores zostało uznane za czwartą brytyjską firmę, która najbardziej dba o środowisko naturalne, oraz pierwszą w dziedzinie handlu detalicznego w raporcie Carbon Disclosure Project (CDP) na rok 2010.

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu wśród społeczności lokalnych

Tesco prowadzi liczne działania na rzecz społeczności lokalnych. Najbardziej powszechną formą wspierania społeczności jest wolontariat pracowniczy. W Raporcie na temat praktyk CSR można zauważyć, że spośród 13 rynków, na których działa firma, 10 wykazało realizację takiej formy wsparcia. Inne działania są nacechowane bardzo indywidualnie, ale możemy znaleźć kilka inicjatyw, które dotyczą podobnych problemów i są również w podobny sposób realizowane. Należy do nich wsparcie fundacji charytatywnych lub tworzenie fundacji Tesco.

W Korei Południowej powstała fundacja eParan, której zadaniem jest koordynowanie działań CSR podejmowanych przez firmę. Fundacja koordynuje inicjatywy dotyczące środowiska, społeczności lokalnych oraz te nakierowane na rodziny. Również w Czechach i na Słowacji w kwietniu 2009 r. powstała fundacja, która koordynuje prospołecznościowe akcje Tesco. W pierwszym roku działalności fundacja zebrała środki w kwocie ponad 200 tys. euro. W kolejnych pięciu krajach prowadzona jest akcja „Charity of the Year”, polegająca na wsparciu jednej wybranej fundacji charytatywnej lub kampanii społecznej. Należy zwrócić uwagę, że pomoc fundacjom w ramach tej akcji jest prowadzona częściowo, jako działalność filantropijna, czyli jednorazowe wsparcie finansowe lub jako działania CSR, które charakteryzują się ciągłością. Dzięki tej akcji wsparcie, w łącznej kwocie blisko 6200 tys. funtów, otrzymało pięć fundacji: polska Fundacja Pomocy Dzieciom Happy Kids i węgierska Smile Foundation, których celem jest pomoc dzieciom i ich opiekunom w trudnych sytuacjach życiowych. W Polsce budowane są w jej ramach rodzinne domy dziecka. W lutym 2010 r. oddano do użytku rodzinny dom dziecka w Łodzi, a obecnie fundusze zbierane są na podobny dom w Wieruszowie. Akcja „Tesco Dzieciom” prowadzona jest przy wsparciu klientów, pracowników i partnerów biznesowych Tesco. W jej skład wchodzi wiele mniejszych akcji. Należy zaznaczyć, że nie wszystkie z nich należą do CSR. Część środków została zdobyta przez poinformowanie klientów, że kupując określone produkty wspierają działania charytatywne. Należała do nich akcja przekazania jednego grosza od każdego sprzedanego w okresie 9.09–6.10.2010 produktu marki Milkland na budowę Rodzinnego Domu Dziecka w Wieruszowie. Akcję przeprowadził Dział Zakupów Tesco wraz z dostawcą produktów marki własnej Milkland. Na konto fundacji wpłynęło 34 192 zł. Ta akcja zalicza się do tzw. *Cause Related Marketing* (CRM), a nie do CSR. W Irlandii w ramach akcji „Charity of a Year” pomoc otrzymała fundacja „Make a Wish”, która spełnia marzenia ciężko chorych dzieci w wieku od 3 do 18 lat. W Malezji była to fundacja Makna zaj-

mująca się leczeniem i wsparciem osób chorych na raka, a w Wielkiej Brytanii wsparcie otrzymała fundacja wspierająca osoby chore na dystrofię mięśniową.

Kolejne akcje, które w różnej formie są realizowane w kilku krajach polegają na różnorodnym wsparciu, jakie jest udzielane szkołom, ośrodkom sportowym i kulturalnym. Przykładem takiej akcji jest konkurs dla szkół, który jest realizowany w USA. Za każde wydane w Tesco 20 dolarów wskazana szkoła otrzymuje jeden dolar na swoje wydatki. Zwycięskie szkoły otrzymały wsparcie w wysokości ponad 10 tys. dolarów. W Turcji firma rozdała 264 sztuki sprzętu komputerowego wybranym 63 szkołom. W Polsce już od ośmiu lat Tesco przeprowadza konkurs Tesco dla Szkół. W jego ramach ok. 11 tys. szkół otrzymało pracownię komputerową i sprzęt komputerowy na łączną kwotę ponad 12 milionów złotych. W Wielkiej Brytanii prowadzone są dwie akcje: Komputery dla Szkół oraz Tesco dla Szkół i Klubów. W ramach obu akcji ponad 35 tys. szkół oraz klubów sportowych otrzymało sprzęt sportowy i komputerowy na łączną kwotę ponad 13,7 mln funtów. W Korei Południowej firma rozwija sieć Centrów Kultury, których celem jest edukacyjne wsparcie lokalnych społeczności. Obecnie w Korei Południowej działa 95 takich Centrów. W każdym z nich oferowane są kursy językowe, lekcje tańca czy lekcje gotowania. W ich ofercie znajduje się również blisko 1000 kursów związanych z ochroną środowiska m.in. wyrób przyjaznego środowiska mydła czy produkcja napędzanych energią słoneczną samochodzików-zabawek. W zajęciach Centrów udział bierze obecnie ok. 800 tys. członków.

Uwzględnianie potrzeb lokalnych społeczności jest szczególnie widoczne na rynkach azjatyckich. W Malezji Tesco wspiera organizacje zajmujące się 24-godzinną pomocą bezdomnym dzieciom, a pracownicy w ramach wolontariatu pomagają osobom, szczególnie dzieciom zamieszkującym dzielnice biedy. W Tajlandii w ramach fundacji Tesco for Thais firma przyznaje stypendia ubogim uczniom szkół podstawowych, średnich i zawodowych oraz studentom. Szkołom przekazywany jest sprzęt sportowy i materiały szkolne. Starszym ludziom rozdawane są tzw. paczki przeżycia z podstawowymi produktami żywnościowymi. Organizowana jest pomoc ludziom z terenów objętych częstymi w Tajlandii powodziami.

W Turcji Tesco współpracuje z Czerwonym Półksiężycem. W okresie ramadanu klienci mogą ofiarować fundusze, za które kupowane są paczki z żywnością dla osób potrzebujących – kolejna akcja w ramach CRM, a nie CSR. Żywność jest rozdawana potrzebującym również w Chinach, w okresie chińskiego Nowego Roku. W wielu krajach, w tym w USA, Tesco wspiera banki żywności, a w innych np. na Węgrzech, przekazuje potrzebującym również ubrania.

Wsparcie społeczności lokalnych przejawia się również w tworzeniu miejsc pracy na obszarach, na których występuje szczególnie wysoka stopa bezrobocia oraz w prowadzeniu programów rewitalizacji osób długoterminowo bezrobotnych. Taką akcję Tesco prowadzi w Wielkiej Brytanii. W 2010 r. ramach akcji

„Regeneration Partnership” zostały otworzone trzy sklepy: Oldham, Litherland i Hodge Hill. W tych sklepach połowa miejsc pracy została zarezerwowana dla osób, które pozostają bezrobotne od co najmniej pół roku, włączając w to osoby z niskim wykształceniem lub bez wykształcenia, które zamieszkują bliskie okolice. Miejsca pracy zostały również zarezerwowane dla osób z niepełnosprawnością.

## Odpowiedzialny zakup i sprzedaż produktów

Wielkim wyzwaniem dla przedsiębiorców jest realizowanie polityki CSR w dziedzinie łańcucha dostaw. Wyobrażenie o skali problemu, z jakim borykają się firmy może dać informacja o tym, że w łańcuch dostaw realizujący zamówienia Tesco tylko na rynek brytyjski, zaangażowanych jest ok. 1.400.000 pracowników. Tesco współpracuje z tysiącami dostawców na całym świecie. Należą do nich zarówno małe przedsiębiorstwa, które dostarczają produkty bezpośrednio do kilku lokalnych sklepów, jak i wielkie koncerny międzynarodowe, których produkty sprzedaje się na wszystkich rynkach. Firmie zależy na tym, aby klienci mieli pewność, że produkty zakupione w Tesco są wytwarzane przez dostawców, którzy nie wyzyskują swoich pracowników. W szczególności dotyczy to towarów produkowanych na rynkach azjatyckich. Firma podejmuje działania w celu zapewnienia sprawiedliwego traktowania dostawców i wytwórców z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że jest to właściwe z moralnego punktu widzenia, a po drugie, nie mniej ważne, ponieważ leży to w interesie firmy. Zasadą jest długotrwała współpraca z dostawcami, która jest bardzo korzystna dla obu stron. Dla dostawcy oznacza pewność zbytu swoich produktów i zagwarantowanie miejsc pracy. Dla Tesco długotrwała współpraca oznacza przede wszystkim współdziałanie z firmami, które znają i rozumieją standardy i zasady działalności firmy. Ponadto fakt, że dostawcy mają zagwarantowane długie kontrakty sprawia, że sprzedają lepsze produkty po niższych cenach. Firma wystrzega się współpracy z tzw. *fly-by-night operators*, którzy oferują tańsze produkty, ale pojawiają się i znikają bardzo szybko, nie dbając o jakość produktów, prawa pracowników oraz działają łamiąc przepisy prawne. Obecnie co trzeci dostawca Tesco współpracuje z firmą ponad 5 lat, a celem jest zwiększenie tej proporcji. W 2009 r. została przeprowadzona anonimowa ankieta wśród ponad 3300 dostawców z całego świata. Wyniki pokazały, że 91% dostawców czuje, że jest traktowana sprawiedliwie a 90% wskazało, że otrzymuje na czas zapłatę za dostarczane produkty. Podobne były wyniki ankiety przeprowadzonej w 2009 r. na terenie Wielkiej Brytanii. Tutaj jednak 18% dostawców wskazało również, że Tesco działa za wolno (25% w ankiecie z 2005 r.), 13%, że decyzje podejmowane przez firmę są nierozsądne (26%

w 2005 r.) a 4% twierdzi, że nie jest traktowana z szacunkiem (8% w 2005 r.). Firma, jak można zauważyć, posiada obszary, w których musi poprawić relacje z dostawcami. Natomiast porównując wyniki ankiet z 2005 i 2009 r. widać również, że działania w celu poprawy tych relacji przynoszą pozytywne skutki.

Tesco jest członkiem organizacji Ethical Trading Initiative (ETI), której celem jest zapewnienie godziwych warunków pracy. ETI opracowało tzw. ETI Base Code, czyli kodeks postępowania odnośnie do warunków zatrudnienia. Zasady obejmują: dobrowolność podjęcia zatrudnienia oznaczającą, że nie używa się pracy niewolniczej ani zatrudnienia przymusowego, w tym przymusowej pracy więźniów, zapewnia się wolność zrzeszania i prawo do zbiorowych negocjacji warunków zatrudnienia oraz bezpieczne i higieniczne warunki pracy. Ponadto firmy zobowiązują się nie korzystać z pracy dzieci, zapewniać godziwą płacę i odpowiedni czas pracy. Zakazana jest dyskryminacja. Wszyscy dostawcy współpracujący z Tesco muszą spełniać powyższe wymogi. W celu zagwarantowania realizacji postanowień ETI Base Code każdy nowy dostawca jest przyporządkowywany do odpowiedniej grupy ryzyka ze względu na obszar, w jakim działa. Strefa wysokiego ryzyka obejmuje firmy, od których Tesco, ze względu na położenie, rodzaj pracy lub saldo stałych i tymczasowych pracowników przed podjęciem decyzji o współpracy wymaga przeprowadzenia audytu. Jeżeli niezależni audytorzy stwierdzą istnienie poważnych uchybień w kwestii warunków pracy, dostawcy muszą ten problem rozwiązać przed rozpoczęciem współpracy z firmą. Po nawiązaniu umowy z Tesco są zobowiązani do corocznego poddawania się niezależnemu audytowi oceniającemu warunki pracy. Dostawcy nie są informowani o dokładnej dacie audytu, aby zmniejszyć ryzyko manipulacji wynikami. Tesco przeprowadza jednak również całkowicie niezapowiedziane, dodatkowe audyty, aby sprawdzić czy wyniki poprzednich nie były manipulowane. Takie niezapowiedziane audyty w 2009 r. miały miejsce w przedsiębiorstwach mięsnych w Wielkiej Brytanii, u producentów artykułów przemysłowych w Chinach oraz u producentów odzieży w Indiach, Bangladeszu i Pakistanie. W niektórych przypadkach niezapowiedziane kontrole wykazały problemy z przestrzeganiem zaleceń odnośnie do warunków pracy: na przykład problemy z nadmiarem nadgodzin i brak wypłaty wynagrodzeń. W celu poprawy warunków pracy oraz przede wszystkim dla zrozumienia wartości etycznych, jakimi kieruje się firma, Tesco organizuje szkolenia dla swoich dostawców. W 2009 r. w szkoleniach uczestniczyli przedstawiciele 400 dostawców z Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Bangladeszu, Chin i Indii.

Tesco wspiera ideę FairTrade. Firma posiada drugi największy na świecie wybór bawełny Fairtrade i wspiera prawie 20.000 rolników z Afryki i Indii. W 2009 r. w sklepach Tesco sprzedano 2.500.000 sztuk takiej odzieży oraz inne produkty z logiem Fairtrade, takie jak czekolada, herbata i kawa.

W ramach działań CSR następuje również wsparcie lokalnych producentów. W Polsce ponad 6000 produktów zostało oznaczonych logo „Jestem z Polski”. W Wielkiej Brytanii klienci mogą kupić ponad 4000 produktów od lokalnych dostawców. Organizowane są również specjalne targi dla lokalnych producentów, na których mogą zaprezentować swoje towary. Takie targi mają miejsce w Korei Południowej, na Węgrzech i w Malezji. W Irlandii prowadzony jest specjalny program, dzięki któremu irlandzcy producenci mogą sprzedawać swoje produkty na rynku brytyjskim. Na Słowacji i w Czechach organizowane są tzw. Twisty. Twist polega na zamianie, na krótki okres, miejsca pracy. Ma na celu lepsze zrozumienie, na jakich zasadach działa inna firma. W ramach Twistów na Słowacji i w Czechach do pracy w Tesco przychodzą przedstawiciele firmy F&F, która jest dostawcą odzieży do sklepów. Jak wspomniano wcześniej, realizacja polityki społecznej odpowiedzialności w dziedzinie łańcucha dostaw jest trudna. Optymistycznie nastraja jednak fakt, że firmy biorą odpowiedzialność za warunki pracy i płacy u swoich dostawców. Dopóki ta kwestia nie będzie uregulowana w prawie poszczególnych krajów, dopóty przedsiębiorstwa międzynarodowe mają duże pole do popisu w zakresie swojej polityki społecznej odpowiedzialności.

## Spółeczna odpowiedzialność względem pracowników

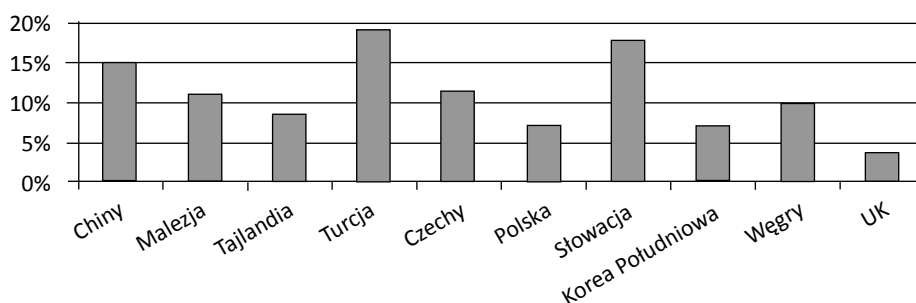
Tesco jest największym prywatnym pracodawcą na Węgrzech, w Irlandii, Korei Południowej i w Wielkiej Brytanii. Znajduje się również w pierwszej piątce największych prywatnych pracodawców na Słowacji. Firma oferuje pracę i możliwości rozwoju dla ponad 472 000 pracowników, od pozycji kasjerów, do roli kierowników sklepów, kupców, księgowych i prawników. Dla wielu osób praca w Tesco jest jedyną przez całe życie zawodowe. Szczególnie dobitnie widać to na przykładzie brytyjskiego Tesco Stores. Obecny CEO sir Terry Leahy rozpoczął pracę w Tesco w 1979 r., a następny CEO (od marca 2011) Philip Clarke, jest związany z firmą od 1981 r. Clarke już jako 14-letni chłopiec pracował w Tesco przy towarowaniu sklepu. Przykład kariery szefów firmy ukazuje, jak ważne są szkolenia pomagające pracownikom awansować lub rozwijać się na innych stanowiskach.

Zabrane przez firmę dane pokazują procent pracowników, którzy są objęci szkoleniami i w przypadku pozytywnego ich ukończenia obejmą stanowiska wyższe lub wymagające innych specjalistycznych umiejętności. Można zauważyć, że tureckie, słowackie i chińskie Tesco ma największy procent szkolonych pracowników. Tesco Polska znajduje się na tej liście dosyć nisko. Najniższa pozycja Tesco Stores wynika przede wszystkim z faktu, że w Wielkiej Brytanii firma posiada największą liczbę sklepów i najwięcej pracowników – ponad 272 tys. W liczbach rzeczywistych 3% szkolonych osób daje wynik ponad 10 tys. pracowników.

W ostatnim czasie szczególny nacisk położony jest na rozwój kadry kierowniczej w Azji.

Tabela poniżej przedstawia procent pracowników, którzy są objęci szkoleniami w celu wykonywania innej roli w firmie. Na wykresie przedstawiono dane z 10 rynków. Japonia, USA i Irlandia nie przekazały danych.

Procent pracowników szkolonych w celu objęcia innego stanowiska



Opracowanie własne na podstawie raportu firmy z działań CSR za rok 2009/2010.

W Korei Południowej, poblizu Seulu, w maju 2011, otwarta zostanie Akademia Talentów. Otwarcie Akademii jest bardzo ważne dla firmy, ponieważ rynek azjatycki należy do najprężniej rozwijających się i w przyszłości będzie tam występowało duże zapotrzebowanie na wykwalifikowaną kadrę kierowniczą. Akademia Tesco będzie działała jako centrum szkoleń i doskonalenia umiejętności dla przyszłych kierowników i dyrektorów.

W Chinach działa program „Absolwent”. Każdego roku biorą w nim udział osoby, które płynnie znają zarówno język angielski, jak i chiński (mandaryński), a ponadto posiadają bardzo dobre wyniki w nauce i doświadczenie zawodowe. Grupa takich osób odbywa 6-miesięczne szkolenie w Wielkiej Brytanii, przygotowując się do objęcia konkretnej roli w Tesco w Chinach. Osoby biorą udział w specjalistycznym szkoleniu, nie tylko umiejętności technicznych, ale również przywódczych. Przez cały okres pomocą i radą służą mentorzy. Program działa już cztery lata, a jego uczestnicy pełnią kierownicze funkcje w działach marketingu, handlowym, w operacjach, finansach, HR i IT. Chiński program „Absolwent” jest wyrazem połączenia dwóch zasad, którymi kieruje się grupa Tesco. Po pierwsze firma jest prowadzona przez lokalnych mieszkańców. Możliwości rozwoju i awansu mają osoby zamieszkujące regiony, w których powstają sklepy. Po drugie, ponieważ firma jest międzynarodowa, a najdłużej działa w Wielkiej Brytanii i tam też odniosła największy sukces, programy typu „Absolwent” pozwalają

czерpać wiedzę z najlepszych wzorców. Podobny program dla absolwentów jest realizowany również w Japonii i Malesji, a na rynku europejskim w Czechach, na Słowacji i w Wielkiej Brytanii. Programy dla absolwentów realizuje również Tesco Polska, przy czym nakierowane są one nie tylko na absolwentów szkół wyższych, ale również średnich.

Należy zwrócić uwagę na to, że standardy polityki społecznej odpowiedzialności wobec pracowników są inne na rynku europejskim, a inne na rynkach azjatyckich. W 2009 r. firma otrzymała tytuł najlepszego pracodawcy w Azji, dzięki sprawiedliwemu traktowaniu pracowników, silnemu zorientowaniu na klienta oraz działaniom w dziedzinie społecznej odpowiedzialności. Te działania to m.in. zagwarantowanie sprawiedliwej płacy, na przykład w Malesji nie ma prawnie ustanowionej minimalnej płacy, co prowadzi do wielu nadużyć ze strony pracodawców. W tym kraju Tesco gwarantuje swoim pracownikom minimalne zarobki na poziomie 30% wyższym niż rządowy wskaźnik ubóstwa określony dla gospodarstwa domowego. Dla porównania w Wielkiej Brytanii w 2009 r. Tesco również otrzymało nagrody przyznawane pracodawcom, m.in. dwie przyznawane przez Financial Times Management Awards w dziedzinie funduszy emerytalnych: „Defined Benefits Pension Scheme of the Year” i „Trustee Excellence – Large Schemes”. Nagrody te przyznawane są firmom z silną polityką *corporate governance*. Oceniany jest sposób komunikacji z personelem oraz administrowanie funduszami. Program emerytalny Tesco brytyjskiego oferuje roczne dochody dla osób na emeryturze oraz wypłacanie świadczeń na wypadek choroby, śmierci w oparciu o liczbę lat przepracowanych w firmie i ogólną ocenę osiągnięć w okresie zatrudnienia.

Kolejne działania prowadzone są w ramach kierowania różnorodnością (*diversity management*). Należy do nich m.in. wspieranie w miejscu pracy kobiet, osób w starszym wieku czy osób o innej niż heteroseksualna orientacji seksualnej. Osiągnięcia w tej kategorii to m.in. mianowanie pierwszej kobiety na dyrektora w Tesco w Korei Południowej. Jest to duże osiągnięcie, ponieważ tradycyjnie wyższe stanowiska kierownicze w Azji zajmują mężczyźni. W firmie każdego roku coraz więcej kobiet zajmuje kierownicze stanowiska. W Wielkiej Brytanii trzy kobiety należą do forum Dyrektorów. Ogólna liczba kobiet na stanowiskach dyrektorów wzrosła w ciągu ostatnich dwóch lat z 70 do 90. Pomimo tego, że w tym okresie wzrosła również ogólna liczba dyrektorów, oznacza to wzrost z 16% do 19%. 56% pracowników firmy to kobiety. Według danych z 2010 r. kobiety stanowią 17% store managerów w Wielkiej Brytanii. Na Węgrzech połowę wszystkich kierowników sklepów stanowią kobiety. Są one również bardzo dobrze reprezentowane w programach rozwojowych i na szkoleniach. W organizowanych przez firmę praktykach zawodowych kobiety stanowią aż 65% uczestników. Natomiast



obszarem, w którym tradycyjnie większość pracowników stanowią mężczyźni, są centra dystrybucyjne. Tylko 9,7% pracowników dystrybucji to kobiety. Jeżeli chodzi o wynagrodzenie pracowników, występuje 2% różnica w zarobkach między kobietami a mężczyznami.

W miejscu pracy wspierane są również osoby starsze oraz osoby z niepełnosprawnością. W krajach, które nie mają prawnie określonego wieku emerytalnego, na przykład w Wielkiej Brytanii, zatrudniane są osoby, które ukończyły 70, a nawet 80 rok życia. Oczywiście rodzaj pracy, którą wykonują dostosowany jest do ich możliwości. Osoby powyżej 45 i 50 roku życia również biorą udział w programach rozwojowych i szkoleniach.

Firma stara się również tworzyć przyjazne środowisko pracy dla osób homoseksualnych, biseksualnych i transgender (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender* – LGBT). W 2009 r. w Wielkiej Brytanii powstała sieć zrzeszająca pracowników LGBT. Członkostwo jest całkowicie poufne. Sieć regularnie organizuje imprezy oraz spotkania, a jej celem na najbliższy czas jest wejście na rynek usług doradczych oraz zintegrowanie pracowników o odmiennej orientacji seksualnej. Sieć prowadzi również zbiórki funduszy na cele charytatywne.

Tesco jest dużą firmą, dlatego bardzo ważnym elementem jej działania jest proces komunikacji z pracownikami. Firma każdego roku przeprowadza ankietę „Viewpoint” wśród wszystkich pracowników, na temat zadowolenia z miejsca pracy, zarobków oraz wsparcia kadry kierowniczej. Na podstawie anonimowej ankiety, w każdym dziale firmy identyfikowane są obszary, które wymagają poprawy oraz określone są konkretne sposoby polepszania sytuacji. Ankieta daje również ogólny obraz tego, co o firmie sądzą jej pracownicy. W ankiecie z 2009 r. na pytanie „Czy jestem traktowany z szacunkiem?”, odpowiedzi pozytywnej udzieliło 73% pracowników sklepów, 56% pracowników centrów dystrybucyjnych oraz 86% pracowników biur. Jak widać działania w celu poprawy wyników powinny zostać podjęte w dystrybucji.

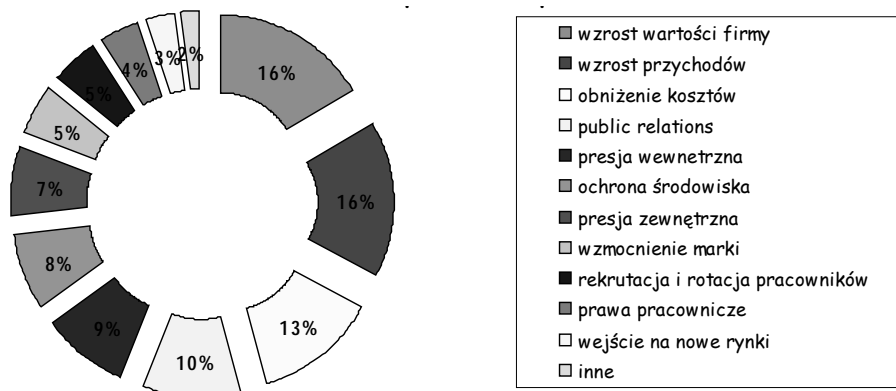
Ciekawym rozwiązaniem, które jest wpisane w ideę firmy, są programy TWIST (Tesco Week In Store Together) oraz „Helping Hands”. W ramach TWIST Pracownicy biura głównego na jeden tydzień zmieniają swoje zwyczajowe miejsce pracy i przez kilka dni poznają pracę w sklepie. Natomiast akcja „Helping Hands” jest realizowana w okresie Wielkanocy i bożonarodzeniowym. Przez kilka dni osoby z biura głównego (nie tylko zwykli pracownicy, ale również kierownicy i dyrektorzy) pomagają w sklepach, pracując na kasach, układając towar na półki, czy udzielając pomocy klientom. Wtedy w sklepie można spotkać nawet osoby z Zarządu firmy. Celem tych akcji jest nie tylko pomoc sklepom w najtrudniejszych okresach, ale przede wszystkim takie działania nie pozwalają zapomnieć, jaki jest podstawowy cel działalności firmy i jak wygląda codzienna praca w sklepie.

Na podstawie opisanych tutaj praktyk Tesco można stwierdzić, że działania społecznie odpowiedzialne wobec pracowników jak również wobec środowiska czy dostawców, są uzależnione od rynku, na jakim są prowadzone. Inne są wymagania i oczekiwania pracowników w poszczególnych państwach. Oczywiście w Europie są prowadzone na o wiele wyższym poziomie niż w Azji. Ciężko określić, kiedy społeczna odpowiedzialność będzie w Azji postrzegana jako standard. Pewna jest natomiast, że na międzynarodowych kompaniach, takich jak Tesco, spoczywa odpowiedzialność za upowszechnianie standardów europejskich/amerykańskich również na rynkach azjatyckich.

### Korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu

Zasadne wydaje się zadanie pytania, w jaki sposób społeczna odpowiedzialność wpływa na notowania giełdowe i wartość spółek, które się nią kierują. Według badania (wyniki poniżej) przeprowadzonego we wrześniu 2008 r., wśród przedstawicieli ponad 500 amerykańskich firm, najważniejszym motywem kierującym firmy w stronę CSR jest potrzeba wzrostu wartości, przychodów i obniżenie kosztów (16%, 16% i 13% odpowiedzi) oraz zewnętrzne naciski (9% odpowiedzi), aby być „dobrym” przedsiębiorstwem. Chęć ochrony środowiska naturalnego znajduje się dopiero na 6 pozycji, lepsze kojarzenie marki na 8 miejscu, a przestrzeganie praw pracowniczych dopiero na miejscu 10.

Jaki jest najważniejszy powód, dla którego twoja firma angażuje się w działania społecznie odpowiedzialne?



Opracowanie własne na podstawie: Corporate citizenship: Profiting from a sustainable business, [http://graphics.eiu.com/upload/Corporate\\_Citizens.pdf](http://graphics.eiu.com/upload/Corporate_Citizens.pdf) z dnia 26.12.2010.

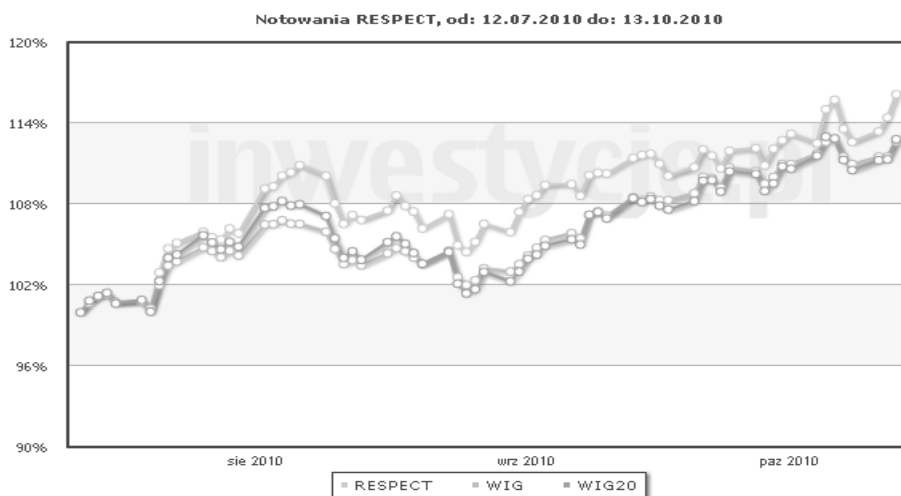
Naukowcy od wielu lat próbują znaleźć odpowiedź na pytanie, czy rzeczywiście firmy prowadzące politykę CSR osiągają wymierne korzyści ekonomiczne. Kilka faktów wymieniła Izabela Kwiatkowska – redaktorka naczelna portalu [www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl](http://www.odpowiedzialne-inwestowanie.pl). W latach 2007 i 2009 firma konsultingowa Mercer oraz UNEP FI opublikowały wyniki 36 badań naukowych. Badania ukazywały relację pomiędzy poszczególnymi czynnikami ESG (*Environment, Social, Governance* – środowisko, społeczeństwo, ład korporacyjny) a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Tylko trzy badania wskazywały na negatywne skutki działań odpowiedzialnych. W zakresie spółek giełdowych odpowiedzialnych społecznie, na podstawie raportu opracowanego w 2007 r. przez Goldman Sachs „Green is Gold”, stwierdzono, że spółki, które są liderami społecznej odpowiedzialności, mają średnio o 25% lepsze wyniki giełdowe.

Doskonałym narzędziem w ocenie spółek odpowiedzialnych społecznie, spełniających wysokie standardy CSR mogą być ich notowania giełdowe. Najstarszym indeksem giełdowym spółek odpowiedzialnych jest FTSE KLD 400 Social Index (KLD400), działający od 1990 r. Powstał, aby wskazać inwestorom, dla których ważne jest społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw, które z firm kierują się czynnikami ESG. W indeksie notowanych jest 400 przedsiębiorstw w następującej strukturze: 90% dużych spółek, 9% średnich oraz i 1% małych firm o nie-nagannych wynikach społeczno-środowiskowych. Nie znajdują się tutaj na pewno firmy z branży: tytoniowej, hazardowej, alkoholowej, zbrojeniowej, energii nuklearnej lub takie, które przekraczają ściśle określone standardy środowiskowo-społeczne. W indeksie nie są notowane również spółki, które nie spełniają kryteriów finansowych: kapitalizacja, zyski, płynność finansowa, cena akcji, wskaźnik długu do kapitału własnego. Spółki notowane w indeksie KLD 400 charakteryzują się wysokimi standardami w zakresie relacji społecznych, różnorodności, relacji pracowniczych, praw człowieka, jakości produktu i jego bezpieczeństwa oraz środowiska i ładu korporacyjnego. Ocena przedsiębiorstw następuje w kontekście sektora, w którym działa oraz w odniesieniu do szerokiego rynku. Podsumowując I. Kwiatkowska stwierdziła, że firma o wysokich standardach ESG może czerpać korzyści związane ze zmniejszeniem kosztów i zwiększeniem efektywności działalności operacyjnej poprzez rzecz tak podstawową, jaką jest na przykład sposób zarządzania produkcją. Zmniejszenie kosztów następuje przez zmniejszenie zużycia wody/energii na jednostkę produkcji czy efektywne programy zarządzania zasobami ludzkimi, które zmniejszają fluktuację pracowników. Ponadto wraz z tymi działaniami zwiększa się reputacja przedsiębiorstwa oraz następuje wzmocnienie pozycji marki. W idee CSR wpisany jest również dialog społeczny, który może przyczynić się do lepszego zrozumienia potrzeb interesariuszy.

W 2008 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, firma doradcza PricewaterhouseCoopers razem z „Manager Magazine” przeprowadziły badanie poli-

tyk społecznej odpowiedzialności biznesu „CSR – Good Company Ranking 2008”. W badaniu wzięto pod uwagę pięć obszarów działalności firm: strategię, relacje z klientami, relacje z partnerami biznesowymi, relacje z pracownikami i zaangażowanie społeczne. W każdym z ocenianych obszarów firmy mogły uzyskać maks. 36 punktów, co razem dawało wynik 180 punktów. Badaniem zostało objętych 250 największych firm działających w Polsce. Najwyżej zostały ocenione działania firm Danone, ABB i BP. Tesco zostało sklasyfikowane na piątej pozycji. Firma uzyskała 150 punktów, a wszystkie pięć obszarów działalności zostało bardzo wysoko ocenionych. Maksymalną liczbę punktów, czyli 36, Tesco uzyskało za relacje z pracownikami. Pozostałe wysoko ocenione obszary, to relacje z klientami oraz relacje z partnerami biznesowymi. W porównaniu z innymi firmami stosunkowo wysoko została oceniona także strategia firmy.

#### Notowanie indexu respekt



W artykule *Korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu*, Agata Lulewicz i Joanna Ejdyś wysnuły tezę o współzależności pomiędzy osiąganiem wysokich wyników ekonomicznych przez firmę a stosowaniem przez nią zasad społecznej odpowiedzialności. Autorki zauważyły również, że z opublikowanych we wrześniu 2008 r. badań przeprowadzonych wśród spółek giełdy koreańskiej, wynika, że firmy z odpowiedzialnym podejściem do biznesu miały lepsze wskaźniki indekso- we od firm, które takiego podejścia nie stosują.

Podsumowując, do korzyści ekonomicznych przedsiębiorstw stosujących politykę społecznej odpowiedzialności należy wielowymiarowe obniżenie kosz-

tów spowodowane zmniejszeniem negatywnego wpływu firmy na środowisko z jednej strony, a działaniami na rzecz poprawy sytuacji pracowników ze strony drugiej. Do wymiernych (możliwych do zmierzenia w pieniądzu) korzyści ekologicznych zalicza się zmniejszone opłaty ekologiczne za korzystanie ze środowiska, mniejsze kary ekologiczne za naruszenie warunków korzystania ze środowiska naturalnego oraz mniejsze koszty zakupu praw do emisji zanieczyszczeń. Natomiast przejrzysty system wynagradzania, prywatna opieka medyczna dla pracowników i ich rodzin oraz szkolenia oferowane pracownikom, to tylko jedno z wielu działań, które służą zmniejszeniu kosztów pracowniczych oraz budowaniu długoterminowej lojalności pracowników. Nie bez znaczenia jest również fakt, że zaangażowane społecznie przedsiębiorstwo jest powodem do dumy dla jego pracowników. Twierdzi tak, na przykład, 66% pracowników British Telecom (Greszta 2009: 45–46).

Chociaż dla przedsiębiorstw najważniejsze są wymierne korzyści finansowe, to poza tymi mierzalnymi wskaźnikami, prowadzenie polityki CSR pozytywnie wpływa również na inne obszary ich działalności. Jedną z najważniejszych korzyści są wypracowane długofalowe, oparte na zaufaniu, relacje z interesariuszami zewnętrznymi, do których zalicza się społeczność lokalną, dostawców, inwestorów i wielu innych. Te relacje przyczyniają się do znacznego ograniczenia ryzyka biznesowego. Lepsze poznanie interesariuszy, pracowników, klientów i pozostałych partnerów biznesowych umożliwia bardziej efektywne zarządzanie ryzykiem. Pozwala szybciej i trafniej określić obszary występowania ryzyka i lepiej je oszacować. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę z faktu, że należy uwzględniać opinię interesariuszy. A niezastosowanie tej zasady może przynieść bardzo konkretne, negatywne skutki, wśród których może znaleźć się bojkot produktów czy prowadzone przeciwko firmie kampanie społeczne.

Następne korzyści wynikają z budowy reputacji danej marki. Aktywne działania na polu CSR wpływają na sposób, w jaki ta marka jest postrzegana przez społeczeństwo. Ukształtowanie pozytywnego wizerunku daje również szansę na zwiększenie rozpoznawalności marki wśród interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, m.in. wśród społeczności lokalnej, opinii publicznej oraz analityków rynku. W badaniach przeprowadzonych przez The Reputation Institute na podstawie ponad 30 tys. wywiadów telefonicznych stwierdzono silny związek pomiędzy zaangażowaniem społecznym firm a ich reputacją. Takiej odpowiedzi udzieliło, w zależności od kraju, od 50–80% respondentów.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez British Telecom firma stwierdziła, że rezygnacja z działań społecznie odpowiedzialnych spowodowałaby 10% spadek satysfakcji jej klientów. W tym badaniu reputację firmy określono poprzez szereg związanych z CSR czynników: odpowiedzialność wobec społeczeństwa, zredukowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, sprawiedliwe traktowanie pracowników (Greszta 2009: 48–49).

Oparcie polityki na działaniach społecznie odpowiedzialnych ułatwia przedsiębiorstwom dostęp do kapitału. Wynika to z większego zaufania pożyczkodawców, na przykład banków. Obecni i potencjalni inwestorzy pozytywnie postrzegają władze spółek, które inicjują i podejmują działania w obszarze społecznej odpowiedzialności. Warto zauważyć, że o ile wielkie przedsiębiorstwa posiadają zazwyczaj własny kapitał na rozwój, to brak takiego kapitału jest często problemem sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Dlatego szczególnie firmy z sektora MSP powinny dostrzec potencjał, jaki niesie odpowiedzialne społecznie zaangażowanie. W artykule M. Greszta przytacza przypadek Banco Cuscatlan z Salwadoru. Dzięki spełnianiu ścisłych kryteriów środowiskowych ten bank uzyskał specjalną linię kredytową, dzięki której obecnie oferuje pożyczki, ale jego klienci muszą spełniać również kryteria środowiskowe. Obecnie Banco Cuscatlan jest wiarygodnym pożyczkodawcą nawet na rynku międzynarodowym oraz posiada opinię lidera we wdrażaniu inicjatyw środowiskowych (Greszta 2009: 48–49).

Kolejne korzyści, to przede wszystkim szanse wynikające z poprawy relacji z otoczeniem społecznym oraz zwiększenie odporności przedsiębiorstwa na skutki występowania sytuacji kryzysowych.

W raporcie z 2003 r. „The business case for CSR – 2003” (Greszta 2009: 48–49) autor omawia kolejne korzyści wynikające z prowadzenia działań odpowiedzialnych społecznie. Wśród nich, omówione już wcześniej zarządzanie reputacją firmy, zarządzanie ryzykiem, zadowolenie pracowników, dostęp do kapitału oraz wskaźniki finansowe. Nowością są korzyści wynikające z nakładów na innowację i naukę. W 1983 r. firma Shell zauważyła, że jedna trzecia firm, które w 1970 r. znajdowały się na liście Fortune 500 już nie istnieje. Badania pokazały, że przeciętny czas życia firmy to 40 lat. W raporcie stwierdzono, że przedsiębiorstwa działające odpowiedzialnie, bardziej stymulują kreatywność i zdolność uczenia się zarówno swoich pracowników, ale przede wszystkim samych przedsiębiorstw. Zmiany, które na poziomie organizacyjnym i operacyjnym trzeba wprowadzić w firmach, aby polityka CSR była efektywna, są znaczne. Wymagają kreatywności i bardzo dobrego systemu zarządzania zmianą. Przedsiębiorstwa, które takich zmian dokonały są bardziej odporne na zagrożenia wynikające na przykład z kryzysów. Posiadają większą zdolność do zrozumienia i działania w zmieniających się warunkach społecznych i technologicznych. Firmy mające aktywną politykę CSR posiadają dużą zdolność „uczenia się” na poziomie organizacji. Badanie wykazało, że firmom, które znikają właśnie takiej zdolności zazwyczaj brakuje.

Podsumowując należy stwierdzić, że polityka społecznej odpowiedzialności stymuluje wprowadzanie innowacji w organizacjach, pomaga identyfikować nowe możliwości rynku, tworzenie bardziej efektywnych procesów biznesowych, co wpływa na utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstw. Proces ten działa również w odwrotnym kierunku, czyli przedsiębiorstwa, które posiadają łatwość

dostosowywania się do zmieniających warunków na rynku, szybciej dostrzegają korzyści związane z wprowadzeniem polityki społecznej odpowiedzialności.

Polityka społecznej odpowiedzialności również w Polsce zdobywa coraz większą popularność. Wśród dużych przedsiębiorstw idea ta jest znana i wiele firm może się pochwalić znacznymi osiągnięciami na tym polu. Natomiast w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw idea CSR dopiero zdobywa popularność. Miniony rok dla wielu firm był, ze względu na kryzys finansowy, bardzo ciężki. Przedsiębiorstwa szukały oszczędności i niejednokrotnie zmniejszane były budżety na realizację polityki społecznej odpowiedzialności. Ten trudny okres pozwolił jednak wielu firmom na nowo określić, w jaki sposób traktują działania CSR-owe. W firmach, gdzie CSR traktowany był tylko jako działalność charytatywna, filantropijna, albo jako działania z zakresu public relation został on zredukowany. Natomiast w spółkach, gdzie jest on ściśle związany ze strategią firmy i z jej celami, takie zredukowanie na pewno polityce CSR nie grozi. Postrzeganie społecznej odpowiedzialności jako części strategii może przynieść znaczne obniżenie kosztów na przykład środowiskowych. Może wpływać na zwiększenie jej innowacyjności. Wydatki na tak rozumiany CSR nie powinny się zmniejszyć. Z raportu „Quarterly Sustainability Tracking Studies” wynika, że 80% menedżerów odpowiedzialnych za CSR z firm znajdujących się na liście Fortune 500 planuje zachować lub nawet zwiększyć budżet przeznaczony na CSR. Chris Laszlo stwierdził, że paradoksalnie sytuacja kryzysowa może wpłynąć na zwiększenie zainteresowania polityką CSR.

Podsumowując rozważania na temat korzyści wynikających z prowadzenia polityki społecznej odpowiedzialności trzeba jeszcze zwrócić uwagę na dwa zagadnienia. Pierwsze dotyczy zaangażowania pracowników w działania CSR prowadzone przez firmę. Z zaprezentowanych raportów wynika, że największe korzyści osiągają firmy, w których wprowadzenie i sterowanie polityką CSR zaangażowani są CEO firm, zarządy oraz najwyższe kierownictwo. Znane są również przypadki, gdzie CSR jest prowadzony przez kierowników niższego szczebla, ale nie jest on już tak efektywny. Drugą kwestią jest tzw. raportowanie społeczne. Bardzo dobrym sposobem na dotarcie do opinii publicznej jest publikowanie raportów, dotyczących społecznie odpowiedzialnych działań prowadzonych przez firmę. Istnieją międzynarodowe standardy przygotowania takich raportów na przykład opracowane przez The European Sustainability Reporting Association (ESRA). W Polsce od czterech lat odbywa się konkurs na najlepiej przygotowany raport społeczny. W tym roku najlepszy okazał się raport przygotowany przez firmę Danone.

Kwestia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw znajduje się w Polsce w fazie intensywnego rozwoju. Myślę, że jest bardzo ważne, aby CSR-em bardziej zainteresowały się firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Te firmy powinny przekonać się, jakie korzyści mogą z tego osiągnąć. Natomiast na wielkich przedsiębiorstwach, takich jak Tesco, ciąży pewna odpowiedzialność względem

społeczeństwa i pracowników. Dlatego też ich zaangażowanie w odpowiedzialny biznes bardzo cieszy.

Zapamiętaj!

1. Do pionierów społecznej odpowiedzialności w biznesie należeli Andrew Carnegie, Howard Bowen, Archie Carroll i Keith Davis. Reprezentują oni podejście do CSR określane mianem *after profit obligation*. Obecnie częściej stosuje się podejście *before profit obligation*, które nie uzależnia prowadzenia polityki CSR od osiągnięcia przez przedsiębiorstwa zysków.
2. Przedsiębiorstwa międzynarodowe same nakładają na siebie regulacje, czego przykładem jest np. Manifest z Davos i Zasady Sullivana.
3. Prowadzenie polityki opartej na CSR jest korzystne dla przedsiębiorstw. Nie- sie korzyści ekonomiczne, społeczne i związane z ochroną środowiska. Firma Tesco PLC działa na 13 rynkach światowych. Od kilku lat polityka CSR jest częścią strategii firmy. Polityka CSR Tesco jest dostosowana do rynku, na którym działa firma, ale wiele prowadzonych działań jest uniwersalnych – szczególnie działania z zakresu ochrony środowiska naturalnego.

Pytania sprawdzające:

1. Wymień różnice pomiędzy podejściem do CSR *before profit obligation* i *after profit obligation*.
2. Co to jest ETI Base Code i czemu ma służyć?
3. Wymień sześć korzyści, które mogą odnieść przedsiębiorstwa prowadzące politykę społecznie odpowiedzialną.

## Bibliografia

- Adamczyk J. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- CSR w trudnych czasach – niepotrzebny koszt czy pożyteczne narzędzie zwiększania wartości firmy?, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2009. Czas próby*, „Harvard Business Review Polska” 2009.
- Gabryszak R. (2007), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4 (687).
- Greszta M. (2009), *Sześć kluczowych korzyści wynikających z zaangażowania firmy w ideę zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Odpowiedzialny biznes 2009. Czas próby*, „Harvard Business Review Polska”.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania*, Warszawa.



- Lulewicz A., Ejdy J. (2009), *Korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6 (713).
- Nakonieczna J. (2008), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa.
- Rudnicka A. (2009), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w łańcuchach dostaw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6 (713).
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Zarządzanie ryzykiem, Identyfikacja i analiza jakościowa. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Rozdział 11. Fourth edition, Wydanie polskie PMI/MT&DC, Warszawa (2009).

#### Netografia:

- Bratkowski S. (1999), *Pieniądz może pracować inaczej*, „Wiedza i Życie”, nr 6, <http://archiwum.wiz.pl/1999/99065500.asp> (7.10.2010).
- Carnegie A., *Gospel of Wealth*, [http://us.history.wisc.edu/hist102/pdocs/carnegie\\_wealth.pdf](http://us.history.wisc.edu/hist102/pdocs/carnegie_wealth.pdf) (15.10.2010).
- Green Paper: Promoting Framework for Corporate Social Responsibility*, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf) (16.10.2010).
- Hopkins M. (2003), *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*, [http://books.google.pl/books?id=LHoO5qUcSD4C&pg=PA17&lpg=PA17&dq=before+profit+obligation&source=bl&ots=j4EdYX3BsQ&sig=pflGsKXm49hsWCe9LdkxQD3PH1E&hl=pl&ei=CISxTKasNIOPswbSoN3IDQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CCKQ6AEwBA#v=onepage&q=before%20profit%20obligation&f=true](http://books.google.pl/books?id=LHoO5qUcSD4C&pg=PA17&lpg=PA17&dq=before+profit+obligation&source=bl&ots=j4EdYX3BsQ&sig=pflGsKXm49hsWCe9LdkxQD3PH1E&hl=pl&ei=CISxTKasNIOPswbSoN3IDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CCKQ6AEwBA#v=onepage&q=before%20profit%20obligation&f=true) (10.10.2010).
- [http://tescolotus.com/left.php?lang=en&menu=corporate\\_en&data=salaya](http://tescolotus.com/left.php?lang=en&menu=corporate_en&data=salaya) (8.11.2010).
- [http://www.bitc.org.uk/resources/publications/cr\\_business\\_case.html](http://www.bitc.org.uk/resources/publications/cr_business_case.html) (29.12.2010).
- <http://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/resources/ETI%20Base%20Code%20-%20Polish.pdf> (25.11.2010).
- <http://www.fabianpattberg.com/2010/06/csr-minister-post-disappears-devaluation-uk-leadership-responsible-business-practice> (18.10.2010).
- [http://www.fob.org.pl/strona.php?id\\_a=763&kat=](http://www.fob.org.pl/strona.php?id_a=763&kat=) (14.11.2010).
- [http://www.raportyspoleczne.pl/raporty/dokument\\_20101118094757\\_608.pdf](http://www.raportyspoleczne.pl/raporty/dokument_20101118094757_608.pdf) (28.12.2010).
- <http://www.ssa.gov/history/briefhistory3.html> (27.02.2011).
- <http://www.ssa.gov/history/pre1935.html> (27.02.2011).
- <http://www.tescopoly.org>.
- <http://www.thesullivanfoundation.org>.
- [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8330175,Nowy\\_zawod\\_\\_multiskiler\\_\\_Ksiegowi\\_na\\_zyczenie\\_szefa.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,8330175,Nowy_zawod__multiskiler__Ksiegowi_na_zyczenie_szefa.html) (14.12.2010).
- Kwiatkowska I., *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie*, [http://odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=238:spoeccanie-odpowiedzialne-inwestowanie&catid=5:artykuly&Itemid=2](http://odpowiedzialne-inwestowanie.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=238:spoeccanie-odpowiedzialne-inwestowanie&catid=5:artykuly&Itemid=2) (12.10.2010).

- Pankowska S., Pastuszyńska I., *Zielona Księga UE punktem zwrotnym w rozwoju CSR*, <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/1687-zielona-ksiga-ue-punktem-zwrotnym-w-rozwoju-csr> (16.10.2010).
- Piekarz R., *Teoretyczne ujęcie idei CSR*, <http://www.greentaxes.pl/index.php/spoeczna-odpowiedzialno-biznesu/33-teoretyczne-ujcie-idei-csr-geneza-historia-definicja-koncepcji.html?start=1> (7.10.2010).
- Report Goldman Sachs, [http://www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/g\\_s\\_esg\\_embargoed\\_until030707pdf.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/g_s_esg_embargoed_until030707pdf.pdf) (12.10.2010).
- Report, Corporate Citizenship: Profiting from a Sustainable Business, [http://graphics.eiu.com/upload/Corporate\\_Citizens.pdf](http://graphics.eiu.com/upload/Corporate_Citizens.pdf) (26.12.2010).
- Tamowicz P., *Co to jest corporate governance?*, [http://www.pfCorporateGovernance.org.pl/article/1184\\_Co\\_to\\_jest\\_corporate\\_governance\\_.htm](http://www.pfCorporateGovernance.org.pl/article/1184_Co_to_jest_corporate_governance_.htm) (11.10.2010).
- Wulfson M., *The Ethics of Corporate Social Responsibility and Philanthropic Ventures*, „Journal of Business Ethics” [serial online], January 2001; 29(1/2):135-145. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. (9.10.2010).
- Wytyczne do raportowania w kwestii zrównoważonego rozwoju, [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/89AF0790-F6E7-4D40-BBD5-2E7AB808A641/2752/pl\\_G3\\_Guidelines\\_24\\_02.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/89AF0790-F6E7-4D40-BBD5-2E7AB808A641/2752/pl_G3_Guidelines_24_02.pdf) (29.12.2010).

## Załącznik 1. Skład Komitetu Tesco ds. Społecznej Odpowiedzialności

Lucy Neville-Rolfe	Executive Director, Corporate & Legal Affairs
David North	Community and Government Director
Terry Babbs	Ethical Trading Director
Jonathan Church	Media Director
Kari Daniels	Non Food Marketing Director
Barney Burgess	Chief Operating Officer, Grocery Home Shopping
Ruth Girardet	Corporate Responsibility and Community Director
Catherine Glickman	Personnel Director to CEO
Alasdair James	Category Director – Fuel, Energy, Waste, Recycling and Packaging
Liz Kynoch	Group Technical & Trading Law Director
Alex Laffey	Transport Director
Andrew Neale	Head of Facilities
Trevor Masters	Chief Executive – Central & Eastern Europe
Greg Sage	International and Internal Communications Director
Simon Williams	Property Director – Convenience, London and Southeast Superstores, Distribution and Funding
Nanbin Zhuang	Corporate Affairs Director – Tesco China

## Rola i znaczenie działań public relations w tworzeniu przedsiębiorstwa w Anglii

### Wstęp

W obecnych czasach sukces przedsiębiorstwa to nie tylko dobry produkt, dobra strategia marketingowa czy dobra pozycja na rynku. Dzisiaj sukces to element stałego rozwoju, który w czasach globalizacji i otwierania się granic, oznacza przede wszystkim ekspansję zagraniczną.

Poniższy tekst dowodzi, że poszukiwanie, a w rezultacie wkroczenie na rynki zagraniczne, nie jest łatwe i często potrafi postawić przed firmą bariery, które ciężko jest przewidzieć na etapie kreowania, jak również fizycznej budowy przedsiębiorstwa. Bariery te często mogą zdawać się nie do przejścia i właśnie dlatego rola public relations jest w tym przypadku tak ważna.

Przy wchodzeniu na rynki zagraniczne istotna jest odpowiednia i dokładna analiza obejmująca najdrobniejsze szczegóły, gdyż to dzięki niej można podjąć dobre decyzje. Proces analizy rozpocząć należy od rozpoznania rynku. By przy tworzeniu przedsiębiorstwa poza krajem rodzimym osiągnąć sukces, należy dowiedzieć się, czym charakteryzuje się rynek docelowy, jakie są grupy odbiorców, jak współpracuje się z krajowymi i lokalnymi władzami, czy infrastruktura lokalna jest wystarczająco rozwinięta, by zapewnić przedsiębiorstwu odpowiedni byt itp. Bardzo ważne są również różnice kulturowe. W przypadku ogromnych różnic warto postarać się je zniwelować, najlepiej jeszcze na etapie koncepcyjnym, tak by rzeczywistość nie była zaskoczeniem. Czasami jednak nie wszystko można przewidzieć i wówczas przedsiębiorstwo staje przed problemem, w którego rozwiązaniu kluczowa staje się rola public relations.

Poniższy tekst to studium przypadku Firmy X, która napotkała na bariery podczas organizacji fabryki w Wielkiej Brytanii oraz działania PR, jakie zostały podjęte w celu redukcji tych przeszkód i ich negatywnych skutków. Zamiast prawdziwej nawy firmy w tekście posłużono się określeniem „Firma X”.

## Funkcjonowanie Firmy X na rynku

Firma X to największa w Polsce, a zarazem w Europie Środkowo-Wschodniej, firma zajmująca się produkcją puszek aluminiowych do napojów oraz opakowań stalowych dla branży spożywczej i chemicznej.

Firma tworzy dużą grupę kapitałową, której historia sięga roku 1989, kiedy to, jeszcze przed zmianami w polskim systemie ekonomicznym, stała się jedną z pierwszych, dużych, produkcyjnych spółek prywatnych w Polsce. Spółka ta produkowała wówczas jedynie opakowania stalowe, trzyczęściowe do pakowania produktów chemicznych i żywnościowych oraz zamknięcia koronowe do butelek szklanych. W wyniku wieloletnich inwestycji modernizacyjnych i związanych z tym zmian własnościowych, spółka ta przekształciła się ostatecznie w spółkę akcyjną, w której wyłącznym akcjonariuszem jest Firma X.

Firma X została utworzona w 1992 r. dla produkcji aluminiowych puszek napojowych i aluminiowych wieczek łatwo otwieralnych. Firma jest przedsiębiorstwem kładącym duży nacisk na stały rozwój w dziedzinie oferowanych produktów oraz ekspansję regionalną. Szeroki zakres działalności stał się powodem podziału struktury pod względem branżowym w kraju i za granicą – od produkcji puszek napojowych, poprzez opakowania stalowe, zamknięcia do butelek, opakowania szklane, recykling i nieruchomości. Pion o charakterze usługowym skupia działalność Firmy X w zakresie zarządzania i finansów. Uzyskany w ten sposób efekt synergii pozwala na sprawne zarządzanie poszczególnymi rodzajami działalności w obrębie całej grupy kapitałowej, przy jednoczesnej optymalizacji wykorzystania zasobów i zapewnieniu możliwości dalszego rozwoju.

Firma X swoje produkty kieruje głównie do producentów napojów, żywności oraz do szeroko pojmowanej branży chemicznej.

Podstawowymi produktami są opakowania metalowe, takie jak:

- puszki aluminiowe na napoje,
- aluminiowe i stalowe wieczka łatwo otwieralne,
- puszki konserwowe oraz stalowe pojemniki na artykuły chemiczne,
- kapsle do butelek szklanych,
- beczki.

Zdolności produkcyjne całej grupy kapitałowej Firmy X obecnie pozwalają zaofertować rocznie ponad 7,5 mld sztuk puszek napojowych, ponad 23 mld sztuk zamknięć do butelek, blisko 1 mld opakowań metalowych dla przemysłu spożywczego i chemicznego oraz 450 mln sztuk butelek szklanych i słoików.

Firma X to jeden z najbardziej nowoczesnych producentów opakowań zarówno w Polsce, jak i w całej Europie. W Polsce zaopatruje cztery największe browary, a dużą część produkcji sprzedaje za granicę. Jej produkty trafiają ponadto do ponad 35 krajów świata.

Firma X, mimo różnorodnego asortymentu, w głównej mierze zajmuje się produkcją puszek aluminiowych i przy rocznej produkcji ok. 4,5 mld puszek, zasługuje na miano potentata w Polsce i jednego z liderów europejskich, zwłaszcza od momentu otwarcia fabryki w Anglii. Firma posiada także zakłady na Ukrainie, w Rosji, Rumunii, Emiratach Arabskich, Indiach i Rosji oraz w Maroku. Zakład w Dubaju, posiadający 1 linię produkcyjną puszek i 3 linie wieczek, z każdym rokiem wzmacnia swą pozycję. Największym konkurentem fabryki w Dubaju jest firma Crown, która w tym regionie produkuje puszki w 4 zakładach na 10 liniach. Udział Firmy X w regionie Bliskiego Wschodu wynosi obecnie niecałe 10% spośród około 10 miliardów produkowanych rocznie w tym regionie puszek, nie mniej z roku na rok planowane jest zwiększanie skali produkcyjnej, a co za tym idzie, wzrost tego udziału. Zakład w Indiach został wyposażony w linię produkcyjną, która posiada moc wytwórczą rzędu 650 mln puszek rocznie i jest przygotowany do zwiększenia tych zdolności aż do poziomu 1 mld puszek rocznie. W tej chwili w Indiach wytwarzane są opakowania o pojemności 0,33 i 0,5 l. Odbiorcami tych opakowań są przede wszystkim klienci z Indii. W przyszłości jednak przewiduje się eksport puszek na rynki Azji Środkowej i Bliskiego Wschodu. Nowa fabryka powstała w rekordowym czasie 10 miesięcy i w przyszłości będzie najprawdopodobniej rozbudowywana. Uzupełnieniem fabryki będzie założenie sieci recyklingu zużytych puszek aluminiowych w większych miastach Indii. Zatrudnienie w pierwszym etapie wyniosło ponad 170 osób. Projekt został zrealizowany za pośrednictwem spółki będącej własnością grupy. Największym konkurentem Firmy X w Indiach jest Rexam, który produkuje puszki stalowe w wytwórni w Mumbaju oraz importuje puszki 25cl z Korei. Fabryki w Dubaju i Indiach to realizacja przyjętej strategii rozwoju grupy w części dotyczącej aktywności na Bliskim Wschodzie. Rynki Bliskiego Wschodu są bowiem obecnie uważane za najbardziej dynamiczne na świecie pod względem wzrostu zapotrzebowania na puszki napojowe. Za ogromny sukces firmy można uznać fakt, że w Indiach ma zdecydowanie największy udział w rynku, wynoszący ponad 50%, co podobnie jak w Europie, stawia firmę na pozycji lidera.

## Specyfika rynku brytyjskiego

Wielka Brytania to kraj bardzo atrakcyjny dla prowadzenia własnej działalności gospodarczej, czego główną zaletą jest o wiele prostszy proces rejestracyjny oraz przejrzystość prawa. Dużym ułatwieniem jest także fakt, że Wielka Brytania to kraj anglojęzyczny – co wśród Polaków z każdym rokiem przestaje być barierą. Ważne też dla tej atrakcyjności jest funkcjonowanie Polski w Unii Europejskiej, gdyż od czasu wejścia do UE można zatrudniać w Wielkiej Brytanii polskich pracowni-

ków, a polskie podmioty gospodarcze mają prawo do prowadzenia działalności gospodarczej na terenie Wielkiej Brytanii. Dzięki tanim liniom lotniczym również podróżowanie do Wielkiej Brytanii stało się wygodniejsze i szybsze. Podstawowe formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej w Wielkiej Brytanii to:

- Sole trader (samozatrudnienie) – jest to najprostszy sposób prowadzenia swojej firmy. Rejestracja jest darmowa, a księgowość uproszczona. Nie wolno jednak zapominać o długach obciążających firmę – osoba prowadząca sole trader w 100% odpowiada za ich powstanie i ryzykuje utratą własnego majątku na rzecz ich pokrycia. Forma ta najlepiej sprawdza się w przypadku małych firm i niedużych inwestycji.
- Partnership (spółka) – forma ta w zasadzie nie różni się od samozatrudnienia, poza tym, że pozwala na prowadzenie biznesu więcej niż jednej osobie. Partnership nie posiada odrębnego statusu prawnego, a dochód partnerów będzie rozliczany razem z istniejącymi osobistymi przychodami. Podobnie jest w przypadku długów – wszyscy partnerzy są odpowiedzialni za ich ewentualne powstanie i spłatę. Istotne jest to, że w przypadku rezygnacji jednego z partnerów musi ona być rozwiązana w trybie natychmiastowym, ponieważ nie posiada osobowości prawnej. Aby działalność firmy mogła być kontynuowana wystarczy, że pozostali partnerzy zawiążą nową spółkę.
- Limited company (prywatna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością) – firma LTD w Wielkiej Brytanii to odpowiednik polskiej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Jest to spółka, w której odpowiedzialność akcjonariuszy ogranicza się do wniesionego wkładu. Spółka zatem posiada swoją osobowość prawną. Firma musi być zarejestrowana w Companies House (instytucji odpowiedzialnej za prowadzenie rejestru firm działających w Wielkiej Brytanii) zanim rozpocznie działalność. Określenie „limited” wskazuje na oddzielenie finansów wspólników od finansów firmy, co oznacza, że wspólnicy nie odpowiadają własnymi majątkami za długi firmy, ale czasem może być potrzebne poręczenie majątkowe właścicieli np. na poczet kredytu. Zalety spółki z ograniczoną odpowiedzialnością:
  - ograniczona odpowiedzialność – akcjonariusze odpowiadają za poczynania spółki do wysokości wniesionego wkładu,
  - minimalizacja podatków,
  - możliwość pozyskania obcego kapitału,
  - możliwość powołania dowolnych osób na stanowiska dyrektora i sekretarza, co pozwala utrzymać anonimowość akcjonariuszy,
  - ochrona nazwy firmy – Companies House nie rejestruje innej firmy z taką samą nazwą,
  - bardziej wiarygodna forma działalności – rejestr spółek wraz z ich statusem jest podawany do wiadomości publicznej, każdy potencjalny klient

może sprawdzić na stronie Companies House wiadomości na temat danej firmy (status, adres, raport finansowy itp.),

- brak ograniczeń co do minimum kapitału założycielskiego.
- Limited Liability Partnership (spółka partnerska z ograniczoną odpowiedzialnością) – odpowiednik polskiej spółki partnerskiej. Odpowiedzialność członków jest ograniczona do sumy, jaką wnieśli jako udziały lub do sumy, jaką zobowiązali się ponieść w celu podniesienia wartości firmy. LLP posiada osobowość prawną. Wspólnikami LLP mogą być nie tylko osoby indywidualne, ale również inne firmy. Ryzyko, koszt, odpowiedzialność i zyski przedsięwzięcia są podzielone na wszystkich wspólników, ale odpowiedzialność jest tylko do wysokości sumy, która przez danego właściciela została włożona do budżetu firmy.

Rozpoczęcie działalności w Wielkiej Brytanii jest stosunkowo łatwe, a biurokracja bardzo ograniczona. Wybór odpowiedniej formy prawnej działalności jest kluczowy, gdyż od tego wyboru będą zależeć obowiązki, w tym podatkowe. Wybór formy prawnej wpływa na rodzaj odpowiedzialności co do decyzyjności firmy – odpowiedzialność całym majątkiem czy też w ograniczeniu do wniesionego wkładu, jak również możliwość pozyskania innego kapitału (np. w formie kredytu). Wśród przedsiębiorców zdecydowanie najpopularniejszą formą prawną jest firma LTD – odpowiednik polskiej spółki z o.o. i taką też formę wybrał zarząd grupy Firmy X dla swojej nowo otwieranej fabryki w Anglii.

Firma X, poprzez swoją spółkę zależną Firma X Ltd. otworzyła w 2009 r. fabrykę puszek napojowych w hrabstwie North Lincolnshire w północnej Anglii. Fabryka ma dostarczać opakowania dla lokalnych odbiorców w Wielkiej Brytanii, a także zapewniać eksport części swojej produkcji do Irlandii i niektórych krajów kontynentalnej Europy. Firma X Ltd. mieści się w Scunthorpe, niedaleko miejscowości Hull i zajmuje powierzchnię 36 tys. metrów kwadratowych. Firma X zainwestowała 40 milionów funtów w uruchomienie linii produkcyjnej, a w najbliższych latach zamierza wydać kolejne 20 milionów na uruchomienie drugiej linii produkcyjnej.

Nowa inwestycja w regionie od początku cieszyła zarówno lokalne władze, jak i samych mieszkańców Scunthorpe, gdyż nowy biznes w mieście oznaczał zatrudnienie dla wielu osób. Jeszcze przed rozpoczęciem budowy fabryki głośno mówiło się o tym, że Polacy już nie tylko zabierają miejsca pracy, ale również zaczynają je tworzyć. Było to o tyle ważne, że zdecydowanie polepszyło relacje Polonii zamieszkującej ten region z rodowitymi mieszkańcami i nieco poprawiło ogólnie zły wizerunek Polaków.

Początki tworzenia fabryki budziły wiele dobrych emocji – każde nowe miejsce pracy bowiem oznaczało nie tylko spadek bezrobocia, ale przede wszystkim

rozwój dla regionu, a co za tym idzie zyski – nie tylko dla fabryki. Ogromne znaczenie miały też zapewnienia ze strony kierownictwa całej grupy, że nowa fabryka odgrywa bardzo ważną rolę w strategii firmy, ponieważ jest to pierwsza tak poważna inwestycja w Zachodniej Europie. Już na etapie wstępnych rozmów obie strony wiedziały, że obustronne działania zmierzają w dobrym kierunku, co przyczyniło się do szybkiego uruchomienia fabryki.

Barierą, którą napotkano na drodze podczas organizacji przedsiębiorstwa, była niewiedza i schematyczne postrzeganie Polski przez Anglików. Mieszkańcy Scunthorpe i okolic, nic nie wiedząc na temat historii i nie posiadając jakichkolwiek innych informacji o firmie, niezbyt przychylnie podchodzili do jej pochodzenia. Należy wspomnieć, że fabryka miała powstać w Anglii, ale jako filia firmy polskiej i na tym etapie pojawiały się negatywne opinie na temat pracy Anglików na swojej ziemi, ale dla Polaków. Firma nigdy wcześniej nie zmierzyła się z podobnym problemem, gdyż do tej pory inwestowała głównie w fabryki na wschodzie Europy, gdzie to Polska dla miejscowych była krajem zamożnym, bardziej rozwiniętym. W przypadku Scunthorpe sytuacja była odwrotna – firma z „biednej” Polski, kraju z dawnego bloku wschodniego, z którego rzesze ludzi uciekają na wyspy do pracy „na zmywaku”, w charakterze kelnerów, sprzątaczek itp., nagle inwestuje miliony funtów na Zachodzie, daje miejsca pracy i rozwija infrastrukturę regionu. Anglicy nie do końca więc wiedzieli, jak odnaleźć się w tej sytuacji. Wypowiadane obawy w żaden sposób nie przeszkodziły jednak w tworzeniu nowego przedsiębiorstwa, były to raczej opinie pojawiające się od czasu do czasu w tle rozmów i negocjacji, ale stanowiły odbicie tego, co sądzi lokalna opinia publiczna.

Fabryka puszek napojowych w Scunthorpe ruszyła ze swoją produkcją w styczniu 2009 r. Oficjalnego otwarcia 29 kwietnia 2009 dokonał prezes zarządu i dyrektor zarządzający całej grupy podczas obchodów 20. rocznicy powstania firmy.

Poważniejsze problemy pojawiły się w pierwszym roku działalności. Wiele dyskusji i kontrowersji wzbudził bowiem cały proces rekrutacji pracowników do pracy w nowej fabryce. Już na samym początku władze firmy zaznaczyły, że większość ze 160 pracowników fabryki stanowić będą Polacy, w związku z czym ofert pracy dla miejscowych nie było aż tak wiele, jak można by się tego spodziewać. Rekrutacja oczywiście odbywała się na miejscu – czyli w Scunthorpe.

Jeszcze przed uruchomieniem całego procesu produkcyjnego w miejscowej prasie pojawiła się wypowiedź dyrektora fabryki: „By fabryka była gotowa do działania potrzebujemy około 160 ludzi, którzy muszą być wysoko wykwalifikowani i zaznajomieni z naszą specyficzną technologią, sprzętem, procesem i systemami”.



Zwrócono również uwagę na to, że przypadek fabryki w Anglii nie jest odosobniony, bowiem generalna zasada i strategia Firmy X w każdej nowo otwieranej fabryce jest taka sama – specjaliści, zwłaszcza na kluczowych stanowiskach, to zwykle Polacy. Polscy specjaliści zatrudniani są do pracy w nowych fabrykach tymczasowo, a zwykle na co dzień pracują w zakładach w Polsce.

Powody takiego działania są oczywiste i wynikają z potrzeby sprawnego uruchomienia nowej fabryki, dostosowując jej działanie do działania całego koncernu, przeszkolenia nowych pracowników przy zastosowaniu systemów zarządzania, które obowiązują w koncernie.

Finalnie przy uruchamianiu fabryki, na 156 pracowników co trzeci stanowiła osoba zatrudniona spośród miejscowej ludności. To budziło mnóstwo kontrowersji, która z czasem przerodziła się nawet w swego rodzaju wrogość.

Na portalu [www.thisisscunthorpe.eu](http://www.thisisscunthorpe.eu) pojawiło się wiele negatywnych opinii i komentarzy niezadowolonych mieszkańców hrabstwa North Lincolnshire:

1. „[...] setki tysięcy Polaków i ludzi innych narodowości pracuje i wysyła setki funtów do domu każdego miesiąca, nie dziwny się więc, że jesteśmy w krwawej recesji”. Stuu, Sunny, 10 stycznia 2009.
2. „Ogromna część polskich pracowników nie dokonała żadnego wysiłku, aby nauczyć się języka angielskiego lub zintegrować się w inny sposób [...] Oni są 2 godziny samolotem od swoich domów, więc to żadna trudność, prawda? I zapomnielibym o najlepszym, załatwiają sobie zasiłki na dzieci w Anglii i przesyłają pieniądze do Polski, by wydawać na co tylko chcą. Bardzo wątpię, aby w celu brytyjskich pracowników było płacenie składek ubezpieczeniowych dla wspierania dzieci imigranckich pracowników, a przynajmniej, że głównie właśnie to robią. Brytyjskie miejsca pracy dla Brytyjczyków to jest to, czego ten kraj potrzebuje, każdy z wyjątkiem naszego nieudolnego rządu widzi to”. Working Lad, 8 stycznia 2009.
3. „Nie mam żadnych obiekcji co do pracowników z UE chcących polepszyć swoje życie, ale nie na koszt Brytyjczyków w naszym własnym kraju. Gdybyśmy my przenieśli się za ocean i zabrali im pracę, jestem niemal pewny, że ich rząd wkrótce by to wstrzymał. Ale to tylko my, Brytyjczycy, mamy NHS (brytyjska służba zdrowia) i łatwy system zasiłków [...]”. Gaz, Scunny, 8 stycznia 2009.
4. „Czy ktoś czuje, że brytyjscy pracownicy są przegrani, dyskryminowani wbrew temu, że jesteśmy w naszym kraju?” Englander, Ashby, 8 stycznia 2009, 17:45.

## Działania PR podjęte w celu redukcji barier i ich negatywnych skutków

Łatwo zauważyć, że wszelkie problemy i bariery, jakie pojawiły się podczas organizacji i początkowego działania fabryki swoje podłoże miały w schematyzmie myślenia mieszkańców miejscowości, w której fabryka powstała. Do czasu powstania fabryki polscy pracownicy byli postrzegani jako osoby wykonujące prace nie wymagające jakiś szczególnych kompetencji, ponadto to Polacy pracowali u Anglików, a nie na odwrót. Miejscowa ludność w obawie przed „polonizacją” ich regionu oraz zabieraniem „ich” pieniędzy i miejsc pracy przez polskich emigrantów buntowała się coraz wyraźniej. Bunt ten wydawał się być poparty nie racjonalnym uzasadnieniem, ale raczej strachem przed nową sytuacją oraz stereotypowymi uprzedzeniami. Brytyjczyków przerażał fakt, że Polakom nie wystarczała już praca „na zmywaku” czy budowie. Powoli polscy emigranci zaczęli przejmować obsługę naziemną na lotniskach, obsługę promów, posady kierowców publicznych autobusów miejskich w całej Anglii, oraz praktyki lekarskie i kliniki dentystyczne. W Wielkiej Brytanii powstaje wiele polskich sklepów, zakładane są korporacje taksówkarskie, firmy pogrzebowe, wydawane są też polskie gazety. W samym Londynie działa wiele polskich hurtowni spożywczych oraz powstała polska rozgłośnia radiowa. Poza przedsiębiorczością i inwencją, Polacy wnoszą, nie tylko na wyspy, ale i do innych krajów Unii Europejskiej, również elementy swojej kultury i zwyczajów kulinarnych. Przekazują także w pewnym stopniu swoje wartości, co niekoniecznie może podobać się rdzennej ludności. Mieszkańcom Scunthorpe przeszkadzało nie tylko to, że to Polacy budują fabrykę i że to oni będą stanowić główną siłę roboczą, ale przede wszystkim fakt, że polscy pracownicy obsadzą większość stanowisk kierowniczych.

Jak powszechnie wiadomo, od dłuższego już czasu Brytyjczyków przeraża kwestia polskiej emigracji. Narzekając na mniejszości etniczne, część opinii publicznej Wielkiej Brytanii i innych krajów europejskich zapomina, że w dużej części ludzie ci przybyli na zaproszenie samych gospodarzy, a bez ich wkładu w przemysł, w którym od lat pracowali wykonując często najprostsze zajęcia, nie byłoby mowy o sukcesie gospodarczym.

By zmniejszyć znaczenie stereotypów i zniwelować negatywne opinie o polskiej fabryce zarząd firmy musiał podjąć działania i opracować strategię PR-owską, dzięki której udało się opanować narastającą wrogość oraz polepszyć wizerunek firmy. Firma postanowiła działać w trzech obszarach: podkreślić istotę zysków, jakie dzięki fabryce będzie generować region i jego mieszkańcy, poinformować o planowanych zmianach w zatrudnieniu oraz zorganizować w Scunthorpe symboliczne obchody 20-lecia grupy kapitałowej Firmy X.

## **Ekonomiczne znaczenie budowy fabryki dla hrabstwa North Lincolnshire**

Pierwszym ruchem władz fabryki, jeszcze przed oficjalnym określeniem opłacalności budowy fabryki dla dobra regionu, było medialne podanie informacji o firmie, tak by miejscowi poznali lepiej firmę, jej historię i sposób zarządzania. Dzięki temu mogli zrozumieć, że firma w rzeczywistości jest globalna i działa na całym świecie. Zdaniem władz firmy, taka kampania informacyjna pozwoli mieszkańcom Scunthorpe poczuć się lepiej, aniżeli posiadając świadomość, że firma jest „tylko” polska. W kampanii podkreślano także informacje o globalnej strategii firmy, jak np. o zatrudnianiu Polaków przy rozruchu fabryki, a następnie stopniowe zatrudnianie w niej przedstawicieli lokalnej społeczności. Zarząd Firmy X postanowił przede wszystkim udowodnić, że obecność fabryki puszek przyniesie hrabstwu North Lincolnshire wiele zysków. W przypadku Scunthorpe nie chodziło przecież o wspieranie polskości poza granicami kraju, lecz o czysty biznes, na którym prędzej czy później skorzystają okoliczni mieszkańcy i cały region, i to, kto jest właścicielem fabryki z punktu widzenia ekonomicznego nie ma tu najmniejszego znaczenia. Dyrektor fabryki przy współpracy z lokalnymi mediami oznajmił, że choć działa ona bardzo krótko, to już przyniosła lokalnej ekonomii ponad 25 milionów funtów zysku.

Prócz tego fabryka planuje rocznie korzystać z usług ok. 10 000 ciężarówek w celu zapewnienia dostaw surowców do fabryki i dóbr wytworzonych do klientów, co jest jednoznaczne ze wzrostem dochodów lokalnych firm transportowych. Kładziono również nacisk na podkreślanie, że w przyszłości działalność fabryki przyczyni się do zasilenia lokalnego budżetu.

## **Restrukturyzacja zatrudnienia**

Kolejnym bardzo ważnym krokiem była seria artykułów, która ukazała się na portalu internetowym [www.thisisscunthorpe.co.uk](http://www.thisisscunthorpe.co.uk) i w lokalnej gazecie „Scunthorpe Telegraph” na temat planowanego w bliskiej przyszłości zwiększenia inwestycji do ponad 65 milionów funtów, dobudowaniu jednej linii produkcyjnej, a co za tym idzie – wygenerowania podwójnych zysków, które zasilą lokalną ekonomię oraz podwojenia liczby pracowników, co oznaczało uruchomienia ok. 150 dodatkowych etatów.

„W kolejnym etapie rekrutację przeprowadzimy wyłącznie w Wielkiej Brytanii i pracownicy odbędą na miejscu trening”, powiedział dyrektor fabryki w rozmowie z dziennikarzem lokalnej gazety, co w całym procesie kreacji prawdziwego wizerunku miało kluczowe znaczenie.

23 lipca 2009 r., a więc pół roku po uruchomieniu fabryki, w „Scunthorpe Telegraph” ukazał się artykuł informujący o 50 nowych miejscach pracy w fabryce puszek. W artykule wspomniano, że na samym początku działania fabryki 75 procent pracowników stanowili Polacy, niemniej już po kilku miesiącach działalności znajdzie się praca dla 50 mieszkańców hrabstwa. Jest to wynikiem planowanego powrotu części polskich specjalistów do Polski. Ich rola, mająca na celu uruchomienie, przeszkolenie i pokierowanie pracą niedoświadczonych pracowników, zakończyła się. Oczywiście osoby, które będą szukać zatrudnienia musiały posiadać odpowiednie kwalifikacje, ponieważ szybkość i jakość produkcji musi być na tym samym, niezmiennie wysokim, poziomie, a na wszechobecnie pojawiające się zarzuty dotyczące zatrudniania jedynie pracowników z kraju rodzimego odpowiedział, że powodem tego był jedynie brak odpowiednich kwalifikacji wśród aplikantów z Anglii w porównaniu z pracownikami oddelegowanymi z polskich fabryk. Podkreślił on również, co okazało się być bardzo istotne i wniosło pozytywny wydzźwięk, że do końca roku jedynie połowę pracowników mają stanowić Polacy.

## Obchody 20-lecia grupy kapitałowej Firmy X

Ostatnim, pozornie nieistotnym ruchem ze strony zarządu, było zorganizowanie oficjalnego otwarcia fabryki w połączeniu z obchodami 20-lecia działalności całej grupy kapitałowej. Było to o tyle ważne, że pozwoliło poczuć się Anglikom wyjątkowo – ze wszystkich fabryk na świecie, które posiada Firma X, to właśnie fabryka w Scunthorpe została wybrana do świętowania tej okrągłej rocznicy. Na każdym kroku prezesi firmy zaznaczali, że inwestycja ta jest dla nich obecnie najważniejsza ze względu na kontrakty, jakie podpisali z browarami i producentami napojów na Wyspach, jak również przez jej umiejscowienie – jest to bowiem pierwsza fabryka, która powstała na zachód od Polski. Obchody były też dobrym momentem do pochwalenia się sukcesami w zdobyciu nowych klientów, co było równoznaczne z zapewnieniem działalności i zatrudnienia na kilka lat. Warto zaznaczyć, że taka informacja w czasie trwającego kryzysu ekonomicznego, masowego zamykania zakładów pracy, bankructw i upadłości firm, okazała się prawdziwą rewelacją.

Nie trzeba było długo czekać na reakcję mieszkańców Scunthorpe i hrabstwa North Lincolnshire. Z nieprzychylniej zmieniła się na coraz bardziej przyjazną. Pracownicy brytyjscy zatrudnieni w fabryce – do tego czasu potępiani za pracę dla polskiej firmy, zaczęli coraz częściej zabierać głos w debacie na temat ich pracodawcy. Jeden z pracowników zatrudnionych w Firmie X tak skomentował całe zamieszanie:

„Czytałem większość komentarzy i najwyraźniej nie macie pojęcia, że pieniądze są dobre i wielu lokalnych ludzi pracuje teraz tam [...], potrzebujemy więcej lokalnych mieszkańców do pracy – nie musicie mówić po polsku. Ja jestem miejscowy, pracuję tu od ponad 5 miesięcy i przyznaję, że Polacy przyjęli mnie bardzo otwarcie [...], to jest bardzo wysoko wykwalifikowana siła robocza i potrzeba, by Polacy to prowadzili, przez następne 12 miesięcy będą oni trenować wielu lokalnych ludzi, aby nauczyli się wykonywać ich pracę, zanim wrócą oni do domów lub przeniosą się do następnych fabryk na rozruch. Jestem zaskoczony, jak wielka liczba lokalnych mieszkańców zaczynała tu pracę i odchodziła zanim naprawdę spróbowali, albo może nie są oni odpowiednio wykwalifikowani. Jeśli jesteście wykwalifikowanymi pracownikami proponuję wam spróbować”. Paul, Sunny Scunny, 9 maja 2009, 13:28.

Poza głosami pracowników coraz więcej Anglików stawalo w obronie fabryki, a na forach internetowych pojawiły się m.in. takie opinie:

„To zabawne. Polacy inwestują ogromne ilości pieniędzy w stworzenie fabryki w Wielkiej Brytanii, podczas gdy brytyjskie firmy sprzedają lub przenoszą się do krajów azjatyckich. Polacy rozumieją, że potrzebują pracy. To świetna wiadomość”. student, scunny, 8 stycznia 2009, 09:16.

„To dobrze widzieć, że Polska radzi sobie z recesją tworząc nowe miejsca pracy dla Polaków”. fat boy, 8 stycznia 2009, 08:48.

„Praca to praca – wskażcie mi jakikolwiek przemysł, gdzie mieszkańcy Europy Wschodniej wykluczyli Brytyjczyków z pracy. Brytyjskie kompanie są właścicielami wielu fabryk w Polsce, Chinach, USA więc jakie to ma znaczenie, kto jest właścicielem firmy albo skąd pochodzi inwestycja?” RobS, Goole, 22 stycznia 2010, 16:04.

„Niewiarygodne, przyjeżdżają tutaj, budują fabryki, dają nam pracę ... co się dzieje z tym krajem, wyślijcie ich z powrotem tam, skąd przybyli ze swoją fantastyczną etyką pracy i miejscami pracy”. Phil, Scunthorpe, 23 lipca 2009, 10:24.

„Co z tego, że zatrudniają samych Polaków, może to pomaga w uniknięciu problemów komunikacyjnych. Nie stanowi problemu fakt, że piłkarskie drużyny takie jak Arsenal czy Chelsea, zatrudniają niemal wszystkich zawodników obcokrajowców. Taka sama sytuacja jest w przypadku sklepów dla majsterkowiczów, stacji benzynowych i nam to nie przeszkadza. [...] może ci pracodawcy uważają, że są oni pracowici i szczerzy”. BillC, South Humberside, 14 stycznia 2009, 09:58.

„Czy pomyśleliście, że może oni zatrudniają pracowników z UE/Polski ponieważ chcą, by praca była dobrze wykonana? Jest dobry powód, dlaczego wielu pracodawców nie chce zatrudniać Anglików. Sprawdźcie u lokalnych bukmacherów a znajdziecie odpowiedź!!!!” Juanita, London, 14 stycznia 2009, 15:37

## Podsumowanie

Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują decyzje o ekspansji zagranicznej, uznając je za pozytywny przejaw globalizacji i możliwość rozwoju gospodarki wolnorynkowej. Zachęcającym faktem często jest to, że w wielu krajach, w porównaniu do Polski, biurokracja jest na zdecydowanie mniejszym poziomie, a zakładanie przedsiębiorstwa łatwiejsze. Dotychczas efekty globalizacji częściej dotyczyły tworzenia firm w krajach uznawanych za tzw. kraje trzeciego świata, ale ta tendencja zaczyna się zmieniać i polskie firmy powstają także w krajach tzw. starej Unii Europejskiej.

Podstawę sukcesu firm wchodzących na obce rynki stanowi przede wszystkim dobrze skonstruowany plan działania, który będzie zakładał wystąpienie wszelkich możliwych problemów i barier. Jak pokazuje opisany przykład, taki plan czy strategia powinna dotyczyć także działań z zakresu PR. W przypadku Firmy X barierą, która powstała w trakcie tworzenia fabryki, był problem różnic kulturowych i antypatii do „obcych”. Niewątpliwie ważną rolę odegrał tu również czas, w którym przedsiębiorstwo zaczęło swoją działalność, a mianowicie okres wielkiego światowego kryzysu. Jak powyższa praca udowadnia – tylko dzięki sprawnym i skrupulatnie przemyślanym działaniom public relations, jakie Firma X podjęła, kryzys został zażegnany, dzięki czemu obecnie fabryka może cieszyć się akceptacją i sympatią lokalnych władz, pracowników i mieszkańców.

To właśnie dzięki zdolnościom zarządczym oraz odpowiednim decyzjom podjętym przez kierownictwo firmy, w porozumieniu z osobami odpowiedzialnymi za PR w Firmie X, ze zniechęconej „polskiej fabryki w Anglii”, zmienił się w przynoszącą wszechstronne korzyści multikulturową firmę, dającą pewne zatrudnienie i stabilne miejsca pracy.

### Zapamiętaj!

1. Prowadzenia działalności gospodarczej w różnych regionach świata stanowi dla firmy wyzwanie zarówno kulturowe, obyczajowe, jak i prawne.
2. Wybór formy prowadzenia działalności jest kluczowy, ponieważ zależy od niego: rodzaj i wysokość podatków, obowiązki w stosunku do instytucji rządowych, odpowiedzialność prawna wspólników/właścicieli oraz możliwość pozyskania zewnętrznego kapitału.
3. Różnice kulturowe i schematyczność w postrzeganiu otoczenia bywają czasem tak silne, że potrafią przysłonić realne korzyści – rola specjalisty ds. public relations to opracowanie i skuteczna realizacja strategii uwzględniającej istnienie różnic kulturowych.

4. Przy planowaniu działań mających na celu redukcję barier należy wziąć pod uwagę wszelkie możliwe aspekty, co oznacza działanie na kilku polach jednocześnie.
5. Sukces w budowaniu wizerunku firmy polega na sprawnym i konsekwentnym budowaniu porozumienia i harmonii z otoczeniem.

Pytania sprawdzające:

1. W jaki sposób przedsiębiorstwo multikulturowe może niwelować problemy związane ze zróżnicowaniem kulturowym oraz antypatią między pracownikami z różnych krajów?
2. Jakie działania PR-owskie powinna przyjąć firma otwierająca swą działalność poza krajem, chcąc uniknąć niezadowolenia miejscowej ludności? Jak z tym problemem poradziła sobie Firma X?

## Netografia

[http://www.emito.net/firma/rodzaje\\_firm\\_w\\_uk/35370.html](http://www.emito.net/firma/rodzaje_firm_w_uk/35370.html) (20.11.2010).

<http://www.companyinuk.pl/formy.html> (15.11.2010).

<http://www.thisisscunthorpe.co.uk> (12.08.2010).





## Obsługa prasowa spotkań międzynarodowych

### Wstęp

Aktywność Polski na arenie międzynarodowej wymaga znacznego zaangażowania naszego kraju w bezpośrednią organizację wielkich wydarzeń politycznych, gospodarczych lub kulturalnych. Globalizacja w sferze informacji powoduje z kolei, że spotkania, np. szefów państw, na dzień lub dwa przykuwają uwagę wielu mediów narodowych i międzynarodowych. Dziesiątki redakcji wysyłają wówczas swoich dziennikarzy, fotoreporterów i personel techniczny, by zapewnić odbiorcom wartościowy i, co szczególnie ważne, dobrej jakości technicznej, audiowizualny materiał prasowy. W praktyce bywa czasami tak, że organizatorzy znaczących międzynarodowych spotkań muszą zapewnić warunki pracy od 300 do 1000 osobom z prasy, radia, telewizji i Internetu. Przed organizatorami pojawia się wówczas wyzwanie: profesjonalne zaplanowanie, zorganizowanie i przeprowadzenie obsługi prasowej takich wielkich międzynarodowych wydarzeń.

W powołanych komitetach organizacyjnych, zadanie to powierzane jest przedstawicielom komórek instytucji odpowiedzialnych za public relations lub komunikację społeczną. Doświadczenia autora niniejszego artykułu z organizacji tego typu wydarzeń dowodzą że, niezmiernie trudno rozpocząć planowanie obsługi prasowej bez podstawowej wiedzy na temat oczekiwań mediów narodowych i międzynarodowych wobec organizatorów, i to zarówno w kwestii organizacji, jak i zaplecza technicznego<sup>1</sup>.

Głównym celem niniejszej publikacji jest zatem próba identyfikacji podstawowego zbioru wymagań organizacyjno-technicznych, który może stanowić podstawę do podjęcia efektywniejszych działań planistycznych, zmierzających do zapewnienia wysokiego poziomu obsługi prasowej międzynarodowych spotkań lub konferencji.

---

<sup>1</sup> W artykule przedstawiono między innymi doświadczenia autora, który wraz z koordynatorem NATO ds. mediów Damien Arnaud, organizował obsługę prasową nieformalnego spotkania ministrów obrony państw NATO, Kraków 19–22 lutego 2009 r.

Przygotowanie obsługi prasowej międzynarodowego spotkania można podzielić na cztery zasadnicze fazy. Pierwsze dwie to planowanie i organizowanie – trwające do momentu otwarcia biura akredytacyjnego (ang. *Accreditation Office*); trzecia to prowadzenie obsługi prasowej – trwające do momentu zamknięcia centrum prasowego (ang. *Media Center*) i czwarta faza, niezmiernie ważna z formalnego punktu widzenia, rozliczenie finansowe przedsięwzięcia, połączone z wyciągnięciem wniosków z doświadczeń.

Biorąc pod uwagę cel główny artykułu, niniejsza publikacja skupia się zatem na identyfikacji podstawowych elementów, cech i funkcji, które powinny być uwzględniane we wstępnej fazie planowania obsługi prasowej spotkań międzynarodowych.

Opracowanie może być użyteczne, w różnym stopniu, dla trzech zasadniczych grup osób. Pierwsza grupa, to personel komitetów organizacyjnych międzynarodowych spotkań, sprawujący funkcje kierownicze lub koordynacyjne w zespołach ds. mediów. Niniejsza publikacja przedstawia bowiem praktyczne wnioski z doświadczeń związanych z organizacją obsługi prasowej oraz kształtuje postawę zrozumienia dla zadań i potrzeb mediów w procesie informowania społeczeństwa o przebiegu spotkań międzynarodowych. Kolejna grupa, to szefowie i ściśle kierownictwo komitetów organizacyjnych. Zazwyczaj koncentrują się oni w swoich działaniach na zapewnieniu możliwie najlepszych warunków bezpieczeństwa i pracy głównym uczestnikom wydarzenia, np. szefom delegacji, zaproszonym gościom itd.

Poznanie przez nich podstawowych wymagań dotyczących obsługi prasowej może przyczynić się do lepszego zrozumienia skali problemów, które należy rozwiązać, by zapewnić podstawowe warunki pracy przedstawicielom mediów. Kolejna grupa, dla której zawarte w artykule informacje mogą okazać się użyteczne, to personel mediów, np. dziennikarze, fotoreporterzy, technicy, którzy nie uczestniczyli w tego typu przedsięwzięciach. Informacje zawarte w artykule powinny im ułatwić zrozumienie zasad, jakimi kierują się organizatorzy obsługi prasowej i w konsekwencji pozwolić lepiej wykorzystywać możliwości pracy stwarzane im w centrum prasowym.

Propozycje rozwiązań organizacyjno-technicznych obsługi prasowej zawarte zostały w dwóch zasadniczych częściach artykułu i dotyczą przede wszystkim takich aspektów, jak struktura centrum prasowego, procedury akredytacji i zakwaterowania, miejsca pracy dla dziennikarzy i personelu obsługującego centrum prasowe, wymagania techniczne w zakresie łączności i informatyki. W tym miejscu należy podkreślić, że wszelkie przedstawione w artykule dane dotyczą organizacji centrum prasowego przygotowywanego na przyjęcie około 300 akredytowanych dziennikarzy.

## Miejsce spotkania

Pierwszym działaniem komitetu organizacyjnego jest określenie możliwych miejsc planowanego wydarzenia. Wybór miejsca przez decydentów następuje po przedstawieniu oferty przez poszczególne miasta lub ośrodki. O wyborze decydują często również względy historyczne lub infrastrukturalne (baza hotelowa, międzynarodowe porty lotnicze). W jednym lub drugim przypadku na podstawie wiedzy i doświadczenia członków narodowego komitetu lub sformalizowanych wymagań instytucji międzynarodowej, w ramach której organizowana jest konferencja, należy określić podstawowe dane, służące jako kryteria oceny przedstawionych propozycji. Jest to zazwyczaj wieloaspektowy zbiór wymagań określonych przez poszczególne zespoły komitetu organizacyjnego. Dotyczy on takich obiektów, jak np. lotnisko, hotel dla uczestników, sala spotkań, centrum prasowe, miejsca innych wydarzeń, np. w ramach dyplomacji publicznej (ang. *Public Diplomacy*) i zawiera w sobie kwestie dotyczące między innymi protokołu dyplomatycznego, bezpieczeństwa i ochrony, transportu, szeroko pojmowanej logistyki, mediów.

W tym miejscu należy podkreślić, że większość członków komitetu zazwyczaj docenia wagę i rolę mediów w wydarzeniu, lecz – co naturalne – nie dysponują wiedzą dotyczącą specjalistycznych potrzeb organizacyjno-technicznych mediów. Dlatego przy wyborze głównej sali konferencyjnej międzynarodowego wydarzenia trzeba bardzo starannie przeanalizować możliwości rozmieszczenia w niej dziennikarzy i ich urządzeń technicznych.

Sprawa wydaje się stosunkowo prosta, gdy za salę konferencyjną służyć będzie ogromna hala, np. sportowa, w której swobodnie zmieszczą się: przy stole – główni uczestnicy wraz z ich asystentami, tłumaczami, doradcami; na widowni – publiczność; w miejscach dla prasy – dziennikarze prasowi, radiowi i telewizyjni wraz ze swoimi kamerami, oświetleniem, kilometrami kabli, itd.; na parkingu przed halą – satelitarne wozy transmisyjne, agregaty prądotwórcze.

Znacznie trudniejsza jest organizacja międzynarodowego spotkania w „specjalnie do tego celu przygotowanych” salach wielkich hoteli lub ośrodków naukowo-edukacyjnych. Tutaj ograniczenia przestrzeni mogą być bardzo duże. Może się zdarzyć tak, że w sali spotkań – oprócz stołu głównych uczestników, ich 2–3 doradców oraz tłumaczy – pozostanie wolne miejsce dla zaledwie kilkunastu dziennikarzy, kamerzystów, oświetleniowców i dźwiękowców, a chętnych do relacjonowania obrad będą – jak przyjęto na wstępie – setki, i to z całego niemal świata. Problem pogłębia się, gdy redakcje zdecydują, że wydarzenie zasługuje na transmisję „na żywo”. Wówczas trzeba się liczyć z obecnością kilku lub

kilkunastu satelitarnych wozów transmisyjnych, które obsługiwane przez wielu pracowników technicznych potrzebują miejsca i odpowiedniego zaplecza. Tak wielka grupa ludzi świata mediów, rozwijająca i utrzymująca swoje urządzenia w bezpośredniej bliskości VIP-ów, stanowi również spore wyzwanie dla osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i ochronę.

W takich okolicznościach jedynie ścisła współpraca i zrozumienie zadań zespołu odpowiedzialnego za media i zespołu ds. bezpieczeństwa może zapewnić kompromisowe rozstrzygnięcie problemów, które niewątpliwie pojawiają się zarówno w trakcie wyboru miejsca spotkania, jak i podczas jego trwania.

Na potrzeby niniejszej publikacji przyjęto, że komitet organizacyjny na główne miejsce spotkania wybrał salę konferencyjną hotelu lub centrum konferencyjne, w którym zmieści się jedynie ok. 20–30 osób personelu mediów. Wybór sali konferencyjnej hotelu ma zazwyczaj swoje silne uzasadnienie funkcjonalne. Gdy większość gości mieszka w hotelu, na terenie którego odbywają się obrady, rozwiązuje się wówczas np. problem związany z zawsze uciążliwymi dla mieszkańców miasta przejazdami VIP-owskich kolumn samochodowych. Ponadto znacznie łatwiej jest chronić jeden odizolowany od miasta hotel niż kilka.

Taka decyzja wymusza jednak zazwyczaj wybranie innego obiektu na centrum prasowe i techniczne zapewnienie transmisji obrad z sali konferencyjnej. W takiej sytuacji komitet organizacyjny powinien mieć świadomość, że tego typu decyzja spowoduje poważne wydatki finansowe. Z drugiej strony, zaspokojenie potrzeb jedynie 20–30 dziennikarzy, czy też 100 lub nawet 200 obecnych w sali konferencyjnej i uniemożliwienie tego pozostałym, zazwyczaj z mniejszych redakcji, uznać należy za niesprawiedliwe. Po podjęciu decyzji o wyborze głównego miejsca spotkania, przed komitetem organizacyjnym pojawiają się dwa zasadnicze problemy: gdzie umieścić centrum prasowe i na ilu dziennikarzy należy je przygotować.

Wybór miejsca na centrum prasowe uzależniony jest od dwóch zasadniczych czynników. Po pierwsze – centrum prasowe powinno być jak najbliżej miejsca spotkań zaproszonych gości – głównej sali konferencyjnej. Wynika to z konieczności ograniczenia czasu kilkukrotnego dowożenia części dziennikarzy w ramach tzw. systemu pool z centrum prasowego do sali konferencyjnej i z powrotem. Komitet organizacyjny powinien przyjąć zasadę, że wszelkie obiekty będą położone możliwie blisko siebie, co zredukuje długość przejazdów kolumn samochodowych i utrudnienia w ruchu ulicznym. Z tych samych przyczyn organizatorzy powinni wybrać i rekomendować hotel dla dziennikarzy położony blisko centrum prasowego z rozwiniętym w jego pomieszczeniach biurem akredytacyjnym.

## Liczba dziennikarzy

Przedstawione w niniejszym rozdziale propozycje wymagań dotyczą konferencji lub spotkania międzynarodowego, na które spodziewany jest przyjazd ok. 300 przedstawicieli mediów, w tym około 120–140 dziennikarzy prasowych. Określenie liczby dziennikarzy, którzy będą zainteresowani organizowanym wydarzeniem, jest podstawowym i niezmiennie ważnym elementem, od którego powinno rozpocząć się planowanie wszelkich przedsięwzięć organizacyjno-technicznych obsługi prasowej, a w efekcie wielkość centrum prasowego.

W praktyce wiedza na temat miejsca wydarzenia i liczby obsługiwanych dziennikarzy determinuje wszelkie dalsze poczynania i koszty przedsięwzięcia. W tym miejscu należy pamiętać, że istnieje zazwyczaj duża różnica pomiędzy liczbą oficjalnie akredytujących się dziennikarzy, a ich rzeczywistą obecnością podczas wydarzenia. Często bowiem bywa tak, że redakcje akredytują swoich pracowników, ale z różnych przyczyn nie przyjeżdżają oni na spotkanie. To trudny problem dla organizatorów. Przeszacowanie liczby dziennikarzy zainteresowanych wydarzeniem może spowodować nadmierne rozbudowanie centrum prasowego i w konsekwencji nieuzasadnione wydatki finansowe.

W obliczu takiej sytuacji pomocne w określeniu przybliżonej liczby dziennikarzy rzeczywiście zainteresowanych wydarzeniem może być skorzystanie z doświadczeń organizatorów poprzednich, podobnych międzynarodowych spotkań. Należy również pamiętać, że zainteresowanie mediów zazwyczaj uzależnione jest od bieżącej sytuacji na świecie. Jeżeli w okolicach daty przygotowanej konferencji uwaga mediów skupi się na innym wydarzeniu, wówczas prawdopodobnie należy spodziewać się mniejszej liczby dziennikarzy. Może być również sytuacja taka, że wydarzenia na świecie spowodują, iż to właśnie to spotkanie, np. ministrów spraw zagranicznych UE, stanie się jednym z głównych tematów zainteresowania mediów narodowych i międzynarodowych. Nieprzewidywalność rozwoju sytuacji i wiele czynników, które należy wziąć pod uwagę przy szacowaniu liczby spodziewanych dziennikarzy powodują, że przed organizatorami pojawia się na samym początku planowania bardzo poważny problem i niepewność, właściwie do ostatniego dnia wydarzenia.

## Sala konferencyjna

Jak to zostało już zasygnalizowane wcześniej, najważniejsze wydarzenia organizowanego spotkania mają oczywiście miejsce w sali konferencyjnej. To tutaj

spotykają się główni uczestnicy międzynarodowego spotkania, by oficjalnie przedstawić swój punkt widzenia na rozpatrywane sprawy. Podstawowym obowiązkiem organizatorów jest zatem zapewnienie mediom, jak tylko to możliwe, przekazu „na żywo” z rozmów toczonych w sali konferencyjnej. W tym celu należy, po pierwsze – zapewnić bezpośrednią transmisję do centrum prasowego, po drugie – przygotować warunki dla dziennikarzy tzw. systemu pool. W pierwszym przypadku obowiązek zapewnienia transmisji sygnału audio-wideo z sali konferencyjnej do centrum prasowego należy powierzyć wyspecjalizowanemu nadawcy telewizyjnemu i radiowemu państwa – gospodarza (ang. *National Host Broadcaster*). W drugim przypadku należy przygotować na sali konferencyjnej odpowiedniej wielkości – zazwyczaj dwustopniową – platformę/podest dla mediów. Przy platformie powinny być zamontowane punkty dystrybucji dźwięku, tzw. kostki, z możliwością wyboru kanałów, takich np. jak: dźwięk bezpośredni (tzw. *floor*), język angielski, francuski, polski lub inny.

### Komunikat prasowy o spotkaniu (ang. *Media Advisory*)

Okolo 3 miesiące przed terminem planowanego spotkania rozsyłany jest do przedstawicieli mediów komunikat prasowy. Jest on również umieszczany na stronach internetowych, np. instytucji narodowych i międzynarodowych współorganizujących konferencję. Dokument powinien być przygotowany w języku angielskim i francuskim – dla mediów zagranicznych i w języku polskim – dla mediów krajowych.

Powinien on zawierać podstawowe informacje dla przedstawicieli mediów, takie jak: miejsce spotkania, rekomendowane hotele i sposób ich rezerwacji, usługi transportowe, lokalizację centrum prasowego i biura akredytacyjnego, wymogi bezpieczeństwa oraz przede wszystkim procedury akredytacji elektronicznej, w tym ostateczną datę akredytacji. Opublikowanie komunikatu prasowego rozpoczyna proces akredytacji, w związku z tym personel odpowiedzialny za jego przebieg powinien być w pełni przygotowany.

W przypadku wprowadzenia istotnych zmian organizacyjnych już po wydaniu komunikatu prasowego należy opublikować drugi zaktualizowany komunikat prasowy. Zaleca się jednak, by nie nastąpiło to później niż na 3 tygodnie przed wyznaczoną datą spotkania.

## Zakwaterowanie dziennikarzy

Jako pewnego rodzaju zasadę przyjmuje się, że sprawa wyboru miejsca zakwaterowania leży w gestii przedstawicieli mediów, to ich redakcje zobowiązane są bowiem do pokrycia kosztów pobytu swoich pracowników. Niemniej organizatorzy spotkania powinni dążyć do stworzenia pewnych ułatwień w tym względzie. Zazwyczaj polega to na podaniu w komunikacie prasowym informacji o rekomendowanym przez organizatora hotelu i sposobie rezerwacji. Zwykle też organizator zabiega u właściciela hotelu o przygotowanie specjalnej oferty cenowej dla zainteresowanych dziennikarzy i zapewnienie innych udogodnień, np. bezpłatnego dostępu do Internetu, bankomatu, kantoru wymiany walut, wydłużenie pracy restauracji i barów, itp. Hotel powinien również zapewnić odpowiednie udogodnienia dla organizatorów obsługi prasowej, np. przygotować miejsca pracy dla personelu obsługującego media, zapewnić dostęp do sieci telewizji hotelowej oraz hotelowego parkingu, itd.

Rezerwacji pokoi w hotelach dokonują osobiście dziennikarze i pokrywają wszelkie koszty swojego pobytu, w tym oczywiście i wyżywienia. Warto również zastanowić się nad zakwaterowaniem w tym hotelu personelu obsługującego centrum prasowe. Ponadto, jeżeli organizatorzy przewidują zaproszenie akredytowanych przedstawicieli mediów na uroczystą kolację, można zastanowić się, czy nie zrobić tego w rekomendowanym hotelu.

## Transport

Kwestia zapewnienia środków transportu w celu realizacji przedsięwzięć organizowanych w ramach obsługi prasowej międzynarodowego spotkania lub konferencji powinna być rozpatrywana w trzech zasadniczych obszarach: transport dla personelu mediów z rekomendowanego hotelu do centrum prasowego; transport w ramach systemu pool, transport dla personelu centrum prasowego. W pierwszym przypadku można rozważyć uruchomienie stałej linii autobusowej, ułatwiającej przemieszczanie się dziennikarzy pomiędzy hotelem/biurem akredytacyjnym a centrum prasowym. Liczba przedsięwzięć organizowanych w ramach systemu pool determinować będzie z kolei liczbę potrzebnych środków transportu. Jeżeli planowane przedsięwzięcia konferencji nie nakładają się na siebie, to z reguły wystarcza jeden autokar dla systemu pool.

Personel obsługi centrum prasowego musi mieć swobodę poruszania się pomiędzy wykorzystywanymi obiektami konferencji, dlatego do bezpośredniej dys-

pozycji szefa centrum prasowego powinny znaleźć się przynajmniej dwa pojazdy, np. samochód osobowy i minibus.

## Przedsięwzięcia z udziałem mediów. Program dla mediów

W procesie planowania obsługi prasowej ważne jest wstępne określenie wydarzeń transmitowanych do centrum prasowego i/lub podczas których przewidziany jest bezpośredni udział wyłonionych poprzez system pool grup dziennikarzy. Dokumentem, który powinien zawierać informacje na ten temat, jest program dla mediów (ang. *Media Program*). Przykładowymi przedsięwzięciami, które mogą znaleźć się w programie dla mediów, są: przylot delegacji na lotnisko, przyjazd do centrum konferencyjnego/hotelu, otwarcie sesji głównej spotkania, zdjęcie oficjalne delegacji, wybrane konferencje prasowe, inne przedsięwzięcia, np. organizowane w ramach Public Diplomacy. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że szczegółowy program przebiegu spotkania zazwyczaj ustalany jest przez uczestników do ostatniej chwili. Dlatego ostateczna wersja programu dla mediów wręczana jest dziennikarzom w biurze akredytacyjnym.

W miarę wczesne określenie (przez głównych uczestników spotkania) przedsięwzięć dostępnych dla mediów stanowić powinno podstawę do zaprojektowania i zamówienia odpowiednich radiowo-telewizyjnych środków produkcyjno-nadawczych.

## System pool — założenia

We wstępnej części artykułu wspomniano, że w salach konferencyjnych zazwyczaj niewiele pozostaje miejsca dla mediów. Czasami do sali można wprowadzić 40 dziennikarzy, innym razem zaledwie kilkunastu. Dlatego ze względów organizacyjnych w ramach tzw. systemu pool organizuje się odpowiedniej wielkości grupy przedstawicieli mediów, które dowożone są bezpośrednio na miejsce wydarzenia, by mogły własnym sprzętem (kamerami TV, aparatami fotograficznymi) zarejestrować ich przebieg. Zakłada się również, że przedstawiciele mediów (kamerzyści i fotoreporterzy) będą otrzymywać odrębne karty na poszczególne przedsięwzięcia spotkania tak, by jak największa liczba dziennikarzy była objęta systemem pool. Jednak należy się liczyć z tym, że proces wyłaniania grup na poszczególne przedsięwzięcia spotkania może wywoływać protesty niektórych dziennikarzy.

W systemie pool przyjmuje się zasadę, że dziennikarze, którzy jadą na poszczególne spotkania, dobrowolnie zgadzają się na bezpłatne udostępnienie



zebranych materiałów swoim pozostałym akredytowanym kolegom, którzy pozostali w centrum prasowym. Przygotowanie i produkcja kart pool (jak i kart akredytacyjnych) należy do głównego organizatora. Odpowiedzialność za wyłanianie grup dziennikarzy i dystrybucję kart pool ponosi szef centrum prasowego. Dla uniknięcia nieporozumień wszystkie zasady systemu pool powinny zostać opisane w komunikacie prasowym i informatorze dla mediów. Program dla mediów stanowi z kolei swoistego rodzaju propozycję dla przedstawicieli mediów do zgłaszania się do systemu pool.

### System telewizji wewnętrznej

(ang. *Closed-Circuit Television System* — CCTV)

System telewizji wewnętrznej służy do przekazywania „na żywo” oraz powtórnego prezentowania najważniejszych wydarzeń, jakie miały miejsce w czasie spotkania. Monitory systemu muszą być starannie rozmieszczone w najważniejszych miejscach centrum prasowego oraz głównego obiektu konferencyjnego, np. w hotelu, w którym znajduje się sala konferencyjna. Telewizja wewnętrzna powinna przede wszystkim docierać do wszystkich podmiotów pracujących w centrum prasowym, tak aby nie tylko dawały wewnętrzną informację o wydarzeniach w czasie spotkania, ale także wspierały proces zarządzania konferencją. Przy jego projektowaniu należy pamiętać także o tym, że musi on dostarczać odbiorcom nie tylko obraz, ale także dźwięk w językach oficjalnych spotkania.

### Wewnętrzny system informacyjny

Wewnętrzny system informacyjny może być oparty na technologii telewizji przemysłowej CCTV (ang. *Closed-Circuit Television System*) i systemie głośników rozmieszczonych na terenie centrum prasowego. Systemem powinien zarządzać szef centrum prasowego, który decyduje o tym, jaki tekst ma być wyświetlany na monitorach CCTV (generator znaków), czy też jakie informacje można przekazywać za pomocą głośników osobom przebywającym w centrum.

### Informator dla mediów (ang. *Media Handbook*)

Informator dla mediów to swoisty poradnik dla dziennikarzy, dlatego powinien zawierać szczegółowe informacje dotyczące organizacji obsługi prasowej

wydarzenia, m.in. plany rozmieszczenia elementów centrum prasowego oraz dane adresowe osób odpowiedzialnych za kontakty z dziennikarzami i sprawne funkcjonowanie centrum prasowego. Liczba egzemplarzy tej publikacji powinna być dostosowana do spodziewanej liczby przedstawicieli mediów oraz personelu zapewniającego obsługę prasową. Dokument ten winien być wydany wraz z programem dla mediów w biurze akredytacyjnym po ustaleniu końcowej wersji przebiegu międzynarodowego spotkania. Informator dla mediów powinien być opracowany, podobnie jak komunikat prasowy, w języku angielskim, francuskim i polskim.

## Zabezpieczenie medyczne

Organizując międzynarodowe spotkanie trzeba również być przygotowanym na wystąpienie sytuacji szczególnych, np. wypadków, nagłych zachorowań itd. Wszyscy uczestnicy spotkania: zaproszeni goście, personel obsługi, akredytowani dziennikarze, powinni być zatem objęci sprawnym systemem pierwszej pomocy medycznej, jak również znać zasady korzystania ze specjalistycznych usług medycznych. Wszelkie ustalenia w tym względzie powinny być jasno określone i znane uczestnikom spotkania. O zasadach pomocy medycznej można np. poinformować media w Informatorze dla mediów (ang. *Media Handbook*).

## Centrum prasowe

Podczas organizacji międzynarodowych spotkań centrum prasowe na kilka dni staje się głównym miejscem pracy kilkuset dziennikarzy z całego świata i niewiele mniejszej liczby personelu obsługi. Za pośrednictwem jego radiowo-telewizyjnych urzędzeń produkcyjno-nadawczych przesyłany jest często „na żywo”, sygnał audio-wideo do odbiorców mediów elektronicznych rozrzuconych na wielu kontynentach. W centrum prasowym dziennikarze różnego rodzaju pism na żywo obserwują toczące się obrady, piszą depesze, artykuły i natychmiast wysyłają do swoich redakcji, by czytelnicy mogli dowiedzieć się o sprawach dla nich istotnych. Uczestnicy spotkania organizują też swoje konferencje i spotkania prasowe. Wiele wysiłku należy zatem włożyć w zapewnienie użytkownikom centrum prasowego zarówno odpowiednich warunków pracy, jak i warunków socjalno-bytowych. Poniżej przedstawiona została propozycja podstawowych elementów, które, po rozwinięciu, mogą spełnić ten postulat.

## Biuro akredytacyjne (ang. *Accreditation Office*)

Wszyscy przedstawiciele mediów zainteresowani relacjonowaniem międzynarodowego spotkania muszą się odpowiednio wcześniej akredytować poprzez wypełnienie aplikacji zamieszczonej na stronie internetowej organizatora. Odbycha się to według procedury zawartej w komunikacie prasowym (ang. *Media Advisory*).

Hotel rekomendowany przez organizatorów powinien być wykorzystany jako miejsce rozwinięcia biura akredytacyjnego. W podanych w komunikacie prasowym godzinach pracy biura personel mediów będzie mógł osobiście odbierać karty akredytacyjne (przepustki dla prasy), informator dla mediów oraz inne materiały informacyjne, w tym program przedsięwzięć z udziałem mediów – program dla mediów (ang. *Media Program*). Zapewnienie sprawnego akredytowania dziennikarzy i funkcjonowania biura wymaga zatrudnienia kilku osób. Dlatego powinno ono składać się z kilku pomieszczeń i być dobrze wyposażone w sprzęt ITC (ang. *Information Technologies & Communication*).

## Punkt informacyjno-dystrybucyjny (ang. *Information and Distribution Desk*)

Punkt informacyjno-dystrybucyjny (PID) stanowić powinien główne miejsce, w którym personel mediów będzie mógł uzyskać niezbędne informacje – o wszystkim, co się dzieje podczas spotkania, np. rozmieszczeniu poszczególnych elementów centrum prasowego, systemie pool, programie dla mediów, terminach konferencji prasowych, numerach telefonów do rzeczników prasowych poszczególnych delegacji, rozkładzie jazdy środków komunikacji miejskiej, zasadach pomocy medycznej itd. PID służyć może również jako biuro rzeczy zagubionych i znalezionych. Tu również mogą być wydawane dodatkowe materiały informacyjne, urządzenia odsłuchowe do systemu CCTV, kopiowane materiały dziennikarzy, w jego pobliżu można wydawać karty pool itp. PID stanowi również punkt kontaktowy centrum prasowego dla wszelkich innych osób zaangażowanych w organizację spotkania. Od otwarcia do zamknięcia centrum prasowego powinien on funkcjonować 24 godziny na dobę. Dlatego należy dołożyć wiele starań, by dobrze wybrać jego lokalizację oraz przede wszystkim dobrać i przeszkolić personel do jego obsługi. Niezbędne jest również wyposażenie PID w możliwie niezawodny i nowoczesny sprzęt ITC, np.: minimum jeden komputer z kolorową drukarką, faks z dostępem do sieci PSTN, fotokopiarkę/skaner, minimum dwa

telefony z dostępem do sieci PSTN, w tym jeden powinien być podany we wszelkiego rodzaju informatorach jako oficjalny numer centrum prasowego.

### Miejsce pracy dziennikarzy prasowych (ang. *Press Working Area*)

Jak już wspomniano wcześniej, przygotowując centrum prasowe na około 300–500 dziennikarzy, należy spodziewać się przyjazdu około 120–140 dziennikarzy prasowych. Przy ograniczonej liczbie miejsca w głównej sali konferencyjnej lub w innych ważnych punktach międzynarodowego spotkania, istnieje potrzeba zapewnienia im możliwości podglądu zachodzących tam wydarzeń. Organizatorzy zobowiązani są zatem do zapewnienia transmisji telewizyjnej z miejsc głównych wydarzeń spotkania do pomieszczenia centrum prasowego, w którym przygotowane są stanowiska pracy dla dziennikarzy prasowych. Zazwyczaj możliwość podglądu „na żywo” uczestników spotkania zapewnia się dziennikarzom poprzez system telewizji wewnętrznej – CCTV, rozwinięty w pomieszczeniu specjalnie przeznaczonym dla tej grupy dziennikarzy – miejscu pracy dziennikarzy prasowych (MPDP).

Podczas planowania obsługi prasowej międzynarodowego spotkania lub konferencji należy zatem przygotować infrastrukturę produkcyjno-nadawczo-odbiorczą, która umożliwi: rejestrowanie wydarzenia, przesłanie sygnału do centrum prasowego i jego odbiór na monitorach systemu CCTV w miejscu pracy dziennikarzy prasowych centrum prasowego. Ważne jest również, by zapewnić możliwość wyboru dziennikarzom wersji językowej rozmów relacjonowanych z głównej sali konferencyjnej i sali głównej konferencji prasowych (minimum: język angielski, francuski, polski).

Dziennikarze powinni mieć również możliwość przygotowania i wysłania materiałów prasowych do swoich redakcji. Dlatego w MPDP należy stworzyć im odpowiednie stanowiska pracy i wyposażyć je w niezbędny sprzęt ITC. Każde stanowisko pracy dziennikarza powinno mieć co najmniej 75 cm szerokości i być wyposażone w:

- 3 gniazda sieci energetycznej,
- dostęp do sieci Internet realizowanym na styku RJ 45. Dostęp do Internetu powinien być również zapewniony w całym centrum prasowym przez WiFi,
- proponuje się, aby na każde 2 stanowiska pracy dziennikarzy przypadał jeden telefon z dostępem do sieci PSTN.

Ponadto MPDP powinno być wyposażone w ogólnie dostępne następujące urządzenia:

- 5 terminali komputerowych wyposażonych w linie ISDN BRI,
- fotokopiarki (urządzenia wielofunkcyjne) – co najmniej 2-kolorowe, szybkie o wydajności powyżej 50 stron na minutę, druk dwustronny. Papier do drukarek i fotokopiarek – ryza na każde 5 stanowisk,
- kosze na śmieci.

Należy również przewidzieć rezerwę sprzętową dla dziennikarzy, którzy np. przybędą bez laptopów lub ich sprzęt zaginie w podróży.

Miejsce pracy dziennikarzy prasowych jest jednym z głównych obszarów centrum prasowego, dlatego zaleca się, by kierownictwo centrum miało ciągły wgląd w to, co się dzieje i było w ciągłej gotowości udzielenia dodatkowej pomocy dziennikarzom. Toteż ważne jest, by biuro szefa centrum prasowego znajdowało się w bezpośredniej bliskości miejsca pracy dziennikarzy prasowych.

## Główna sala konferencji prasowych i sale spotkań prasowych

W centrum prasowym powinna znajdować się przynajmniej jedna bardzo dobrze wyposażona i przygotowana do transmisji „na żywo” sala konferencji prasowych, która służyć będzie organizacji spotkań dziennikarzy z najważniejszymi „aktorami” wydarzenia.

Z reguły na tego typu spotkania z prasą chce przyjść duża grupa dziennikarzy, toteż w głównej sali konferencji prasowych należy przewidzieć pomieszczenie dla około 300–400 osób.

Uczestniczące w konferencjach delegacje zazwyczaj mają w swoich programach pobytu niewiele czasu na spotkanie z dziennikarzami, dlatego centrum prasowe powinno być przygotowane na zapewnienie warunków do przeprowadzenia kilku konferencji prasowych jednocześnie. W tym celu przygotowywane są zazwyczaj, obok głównej sali konferencji prasowych, 3–4 mniejsze sale spotkań prasowych. Delegacje uczestniczące w spotkaniu mogą rezerwować poszczególne sale za pośrednictwem szefa centrum prasowego.

## Stanowiska *stand-up*

Dziennikarzom relacjonującym spotkanie poprzez wypowiedź do kamery (ang. *stand-up*) należy zapewnić odpowiednio wybrane na zewnątrz i wewnątrz tzw. stanowiska *stand-up*, np. na tle głównego wejścia do centrum prasowego. Przy wyborze wewnętrznego stanowiska *stand-up* należy unikać miejsc mało atrakcyjnych dla kamer, np. na tle gładkich ścian.

W ramach przygotowania stanowiska na zewnętrzne *stand-up* należy pamiętać, że powinno znaleźć się tam dość miejsca, by pomieścić kilku dziennikarzy. Należy je również odpowiednio przygotować, np. zbudować podest i dociągnąć zasilanie elektryczne.

## Telewizja i radio w centrum prasowym

Zapewnienie akredytowanym dziennikarzom telewizyjnym i radiowym dobrych warunków pozyskiwania, montażu i rozpowszechniania informacji z organizowanego spotkania nie może się odbyć bez powołania do życia tzw. nadawcy telewizyjnego i radiowego państwa – gospodarza (NTRPG) (ang. *TV, Radio Host Nation Broadcaster*). Zazwyczaj wyłania się go spośród nadawców telewizyjnych i radiowych funkcjonujących na krajowym rynku. Można również skorzystać z oferty nadawców prywatnych lub publicznych z zagranicy.

Podstawowe zadanie NTRPG – to zbudowanie w centrum prasowym telewizyjno-radiowego centrum nadawczo-produkcyjnego i zapewnienie możliwości relacjonowania przedsięwzięć spotkania innym nadawcom z kraju i ze świata. Przy realizacji tego zadania wskazane jest skorzystanie z usług Europejskiej Unii Nadawców (ang. *European Broadcasting Union* – EBU). EBU skupia sześćdziesiąt sieci informacyjnych z całej Europy, które codziennie wymieniają między sobą materiały za pośrednictwem łącza Eurowizji, obsługiwanego w Genewie (Boyd 2006: 400).

NTRPG może być zobowiązany przez organizatora np. do:

Telewizja:

- przygotowania pod względem technicznym 12 stanowisk montażowych (pokoi/boksów) dla ekip telewizyjnych (ang. *TV editing suite*), okablowanych sygnałem pool,
- wybudowania wyciszonego studia wywiadów telewizyjnych w centrum prasowym, przygotowanego do nadawania „na żywo”. W studio powinny być zainstalowane dwie analogowe linie telefoniczne, jedna dla telefonu z dostępem do sieci PSTN, druga systemu IFB (ang. *International Feed Back*),
- zbudowania głównego pokoju kontrolnego (ang. *Master Control Room*) i zarządzania nim,
- uruchomienia telewizji wewnętrznej (ang. *Closed Circuit Television* – CCTV) w centrum prasowym i innych miejscach spotkania, np. w hotelu zaproszonych gości,
- zapewnienia bezpłatnego sygnału w ramach systemu pool w telewizyjno-radiowym centrum nadawczo-produkcyjnym,

- zapewnienia transmisji materiałów w ramach systemu pool w CCTV,
- zapewnienia odpowiedniego oświetlenia, w tym światła kontrowych (ang. *backlight*) w miejscach, w których będą pracować operatorzy kamer i foto-reporterzy, np. w sali konferencyjnej, studiu wywiadów telewizyjnych, sali głównej konferencji prasowych itd.,
- przygotowania zewnętrznego *stand-up*,
- zapewnienia stałej obsługi technicznej rozwiniętych urządzeń, od pierwszych godzin pracy centrum prasowego,
- zapewnienia transmisji „na żywo” do centrum prasowego podanych przez organizatora wydarzeń, np. przylotu delegacji, otwarcia sesji wszystkich spotkań organizowanych w sali konferencyjnej, oficjalnego zdjęcia delegacji, itd. Jeżeli transmisja „na żywo” nie będzie możliwa, nadawca telewizyjny państwa – gospodarza zobowiązany jest do przekazania uprzednio nagranej relacji tak szybko, jak to możliwe poprzez system CCTV,
- zapewnienia, przy współpracy z Eurowizją, koordynacji funkcjonowania telewizyjno-radiowego centrum nadawczo-produkcyjnego, w tym połączenia z Eurowizyjną Siecią Nadawczą.

#### Radio:

- budowy wyciszonego studia wywiadów radiowych,
  - wyposażenia 8 stanowisk (pokoi/boksów) montażu radiowego.
- Każdy z boksów powinien mieć linię telefoniczną systemu PSTN i linię ISDN, monitor CCTV oraz linie audio przenoszące dźwięk w oficjalnych językach spotkania z sal konferencyjnych, głównej sali konferencji prasowych itd.
- Należy również pamiętać, że każdy z pokoi montażowych telewizji i radia powinien być wyposażony w linię telefoniczną z dostępem do sieci PSTN oraz linię z dostępem do Internetu.

## Parking dla wozów transmisyjnych i satelitarnych

Wybierając miejsce na centrum prasowe, organizatorzy dużo uwagi powinni poświęcić wyborowi miejsca parkingowego dla wozów transmisyjnych mediów. Należy szczegółowo zmierzyć, czy rozważany parking pomieści między innymi: kilka małych wozów transmisyjnych, 2–3 duże wozy transmisyjne (ang. *scanner*), wozy montażowe, samochody nadawcy radiowo-telewizyjnego państwa gospodarza (ang. *Host Nation Broadcaster*), agregaty prądotwórcze itd. Ważne jest również, by wybrane miejsce dla satelitarnych wozów transmisyjnych było zorientowane na południe i umożliwiałoby widoczność z satelitami mediów. Jeżeli nie będzie możliwe nadawanie z dachów pojazdów, należy przewidzieć wyznaczenie pola antenowego do rozwinięcia talerzy anten satelitarnych. W przypadku transmisji

mikrofalowej anteny wozów transmisyjnych powinny „widzieć” odbiornik stacji telewizyjnej. Stojące na parkingu wozy transmisyjne powinny mieć również zapewniony dostęp do sieci elektrycznej i możliwość łatwego rozwinięcia wszelkiego rodzaju kabli łączących je z elementami centrum prasowego.

## Biura personelu obsługującego centrum prasowe

Stworzenie dobrych warunków pracy dziennikarzom i utrzymanie sprawności funkcjonalnej wszystkich rozwijanych elementów centrum prasowego wymaga zatrudnienia ok. kilkudziesięciu osób. Od ich wiedzy, zaangażowania i umiejętności udzielania pomocy przedstawicielom mediów uzależniony jest sukces całej obsługi prasowej. W trakcie planowania międzynarodowego spotkania należy zatem tak rozmieścić i wyposażać biura dla personelu obsługującego media, żeby umożliwiały sprawne zarządzanie wydarzeniami dziejącymi się w centrum prasowym. Oznacza to, że już we wstępnej fazie planowania powinna być znana przybliżona liczba osób przewidzianych do realizacji poszczególnych zadań w ramach obsługi prasowej i na tej podstawie określona liczba biur dla nich. Przykładowe biuro szefa centrum prasowego powinno być wyposażone w następujący sprzęt ITC:

- laptop z dostępem do Internetu w technologii ADSL,
- drukarkę laserową,
- skaner,
- wysokowydajną kopiarkę (>80 stron/minutę),
- monitor CCTV,
- mikrofon z wejściem do wewnętrznego systemu informacyjnego (ang. *Public Address System*),
- generator znaków (ang. *character generator*),
- niszczarki do dokumentów,
- linię telefoniczną z dostępem do sieci PSTN,
- linię telekomunikacyjną realizującą usługę ISDN,
- dwa telefony komórkowe.

## Punkt pomocy technicznej (ang. *IT Help Desk*)

W przypadku jakichkolwiek problemów technicznych należy zapewnić zarówno dziennikarzom, jak i personelowi obsługującemu centrum prasowe możliwość uzyskania pomocy specjalistów z punktu pomocy technicznej (PPT). Powinien on być usytuowany w pobliżu miejsca pracy dziennikarzy prasowych i czynny



24 godziny na dobę. Wszystkie osoby pracujące w centrum prasowym powinny mieć podany do wiadomości oficjalny numer telefonu punktu pomocy technicznej. W PPT należy przygotować zapasy sprzętu, oprogramowania oraz materiały eksploatacyjne, takie jak papier do drukarek i kserokopiarek, tonery itp.

## Catering

Akredytowani dziennikarze z całego świata, a zatem z krajów położonych w różnych strefach czasowych, zazwyczaj pracują w centrum prasowym od wczesnych godzin rannych do późnej nocy. Ponadto kilkadziesiąt osób obsługi prasowej i technicznej przez kilka dni po blisko 24 godziny na dobę przebywa na swoich stanowiskach pracy. Organizując centrum prasowe warto zatem uwzględnić ten fakt, rozwijając odpowiednie płatne i bezpłatne punkty żywienia, np. przygotowując catering na stołach w miejscu pracy dziennikarzy prasowych, czy też zapewniając dłuższe godziny pracy restauracji centrum prasowego.

## Systemy zasilania

W procesie planowania niezbędne jest dokonanie analizy możliwości obciążenia instalacji elektrycznej obiektu, w którym planowane jest rozmieszczenie centrum prasowego. Wstępny bilans mocy potrzebnej do zasilania urządzeń zaplanowanych do użycia przez wszystkie podmioty korzystające z centrum prasowego przygotowanego do obsługi ok. 300 dziennikarzy, może wynieść ok. 400 kW. System musi być zasilany z dwóch niezależnych od siebie linii energetycznych. Ponadto urządzenia, które gwałtownie zwiększają pobór mocy z sieci, powinny być zasilane z dodatkowo wkomponowanych w system zasilania mobilnych agregatów prądotwórczych. Rozwinięcie takich zabezpieczeń stworzy dogodne warunki do zapewnienia ciągłej, bezawaryjnej pracy centrum prasowego.

## Zakończenie

Przedstawiając podstawowy zbiór wymagań dotyczących organizacji obsługi prasowej spotkań międzynarodowych, należy podkreślić, że osiągnięcie zdolności do efektywnego planowania i organizacji obsługi prasowej w układzie międzynarodowym nie musi oznaczać bezkrytycznego przejęcia przedstawionych w publikacji propozycji i rezygnacji z własnych doświadczeń. Istotne jest natomiast, aby

udoskonalony sposób obsługi prasowej, w części dotyczącej wymagań organizacyjno-technicznych, spełniał pięć podstawowych warunków:

- umożliwił, przez wypracowanie odpowiednich rozwiązań, osiągnięcie większego stopnia zaspokojenia potrzeb przedstawicieli różnych typów mediów – prasy, radia, telewizji, Internetu,
- zapewnił swobodę działania głównych uczestników spotkania i ich sprawną komunikację ze społeczeństwem,
- zapewnił niezakłóconą realizację zadań przez pozostałe zespoły komitetu organizacyjnego, w tym szczególnie zespołu odpowiedzialnego za bezpieczeństwo uczestników spotkania oraz zespołu do spraw protokołu dyplomatycznego,
- połączył rozwiązania stosowane z powodzeniem w dotychczasowej obsłudze prasowej z zaproponowanymi rozwiązaniami,
- uwzględnił kulturowe, prawne i organizacyjne uwarunkowania funkcjonowania polskich i zagranicznych instytucji współorganizujących spotkanie oraz polskich i zagranicznych mediów.

Zaprojektowanie i zbudowanie sprawnie działającego centrum prasowego oraz zapewnienie mediom profesjonalnej obsługi prasowej międzynarodowego spotkania to zadanie niezmiernie trudne, wymagające szerokiej wiedzy i doświadczenia osób zajmujących się public relations. W tym kontekście niniejszy artykuł to jedynie próba zidentyfikowania obszarów problemowych, które należy zbadać i następnie zaproponować szczegółowe rozwiązania. Być może zapoczątkuje on szerszą dyskusję i wymianę doświadczeń między osobami zajmującymi się obsługą prasową międzynarodowych wydarzeń. Z drugiej strony, należy mieć nadzieję, że przedstawione w tym artykule propozycje i rady będą użyteczne dla osób organizujących międzynarodowe spotkania w przyszłości. W tym miejscu warto podkreślić, że dynamicznie rozwijająca się technologia ITC wymusza od osób organizujących obsługę prasową umiejętność projektowania nowych części składowych centrum prasowego, które będą obsługiwały nowe technologie informacyjne. Przyjęte ograniczenia niniejszego artykułu spowodowały jednak, że niewiele miejsca można było poświęcić szczegółowemu przedstawieniu problemów związanych z wyposażeniem technicznym centrum prasowego. Należy mieć nadzieję, że pojawi się wkrótce większa publikacja poświęcona tej tematyce.

Zapamiętaj!

1. Wiedza o liczbie spodziewanych dziennikarzy – to podstawa planowania obsługi prasowej.
2. Priorytet – skąd, dokąd i dla kogo zapewnić sygnał audio-wideo.

3. Połowa sukcesu – to szybkie wybranie telewizyjnego i radiowego nadawcy.
4. Na trzy miesiące przed wydarzeniem wszystko zaplanowane – komunikat prasowy.
5. Określenie szczegółowych zadań, potem dobieranie i szkolenie ludzi.

Pytania sprawdzające:

1. Jakie są główne kryteria wyboru obiektu na centrum prasowe międzynarodowego spotkania lub konferencji?
2. Od jakich czynników zależy wielkość centrum prasowego?
3. Co powinien zawierać komunikat prasowy zapowiadający organizowane spotkanie?
4. Jakie są główne elementy centrum prasowego?

## Bibliografia

- Boyd A. (2006), *Dziennikarstwo radiowo-telewizyjne. Techniki tworzenia programów informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Initial Check-List of Basic Requirements for The Host Nation for Informal Meetings of NATO Defense Minister in Poland In Spring 2009.
- Memorandum of Understanding Between The Polish and The NATO International Staff Ministerial Task Force Concerning The Organization of The Informal Meeting of NATO Defense Ministers to Be Held in Kraków 19–20 February 2009.



# Indeks nazwisk

---

- Adamczyk Jadwiga 132, 134, 160  
Agee Warren K. 24  
Agnew Spiro Theodore 103  
Alasdair James 162  
Antonoff R. Steven 121  
Arnaud Damien 177  
Ault Philip H. 24
- Babbs Terry 162  
Baniak Rafał 140  
Banks Stephen 33, 35  
Bard Alexander 21  
Barna LaRay M. 30  
Bartosik-Purgat Małgorzata 27, 35  
Bell Daniel 71  
Bendyk Edwin 71  
Białobłocki Tomasz 37, 68  
Black Sam 102, 129  
Blair Tony 140  
Błaś Adam 68  
Boć Jan 68  
Boelter Dietrich 84, 97  
Botan Carl 25  
Bowen Howard Rothmann 133, 160  
Boyd Andrew 190, 195  
Bratkowski Stefan 161  
Budkowska Anna 86, 98  
Burgess Barney 162  
Burszta Wojciech Józef 23, 32, 35
- Cameron Glen 25, 35  
Carnegie Andrew 131, 132, 160, 161  
Caroll Archibald 133, 134, 160  
Castells Manuel 70, 71, 96  
Chen Ni 36  
Choi Yoonhyeung 25, 35  
Church Jonathan 162  
Cialdini Robert 102  
Clarke Philippe 150  
Clotaire Rapaille G. 28  
Coelho Paolo 118  
Culbertson Hugh M. 36  
Cybulska Alicja 29, 35
- Daniels Kari 162  
Davis Anthony 32, 35  
Davis Keith 134, 160  
Dardenne Jean-Pierre 118  
Dardenne Luc 118  
Dobek-Ostrowska Bogusława 36, 39–  
–42, 68  
Dołbniak Ewa 88
- Ejdys Joanna 156, 161  
Engel Jacek 42, 68
- Figiel Adam 30, 31, 35  
Fijołek Anna 70, 96  
Flis Jarosław 68  
Friedman Milton 133, 134  
Friedman Thomas L. 20, 21

- Gabryszak Renata 135, 160  
Gesteland Richard 29, 35  
Girardet Ruth 162  
Glickman Catherine 162  
Goban-Klas Tomasz 71–73, 96  
Gogołek Włodzimierz 74, 75, 96  
Greszta Małgorzata 157, 158, 160  
Grudzewski Wiesław Maria 136, 137, 160  
Grunig James E. 23, 25, 36, 70  
Grunig Larissa A. 25
- Hall Edward Twitchell 15, 21, 25, 27, 106, 107  
Hampden-Turner Ch. 27  
Häuple Michael 45, 46, 53  
Hejduk Irena Krystyna 136, 137, 160  
Hofstede Geert 25, 26, 106, 107, 116  
Holland Agnieszka 118  
Hopkins Michael 135, 161  
Huang Yi-Hui 25  
Hundstorfer Rudolf 53
- Jatusripitak Somkid 31, 36  
Jeżewski Jan 68
- Kaczmarek-Śliwińska Monika 9, 69, 90, 96  
Kang Young-Chul 135  
Karcz Kornelia 30, 36  
Kaznowski Dominik 73–75, 97  
Kotuła Sebastian D. 74, 96  
Kotler Philip 31, 36  
Kowalski Piotr 33, 35, 36  
Kwiatkowska Izabela 155, 161  
Kynoch Liz 162
- Laffey Alexander 162  
Laszlo Chris 159  
Leahy Terry 142, 150
- Lewin Kurt 78  
Levinson Paul 73  
Linton Ralph 105, 129  
Lulewicz Agata 156, 161
- Ławniczak Ryszard 34, 36
- Madej Andrzej 56  
Maesincee Suvit 31, 36  
Maletzke Gerhard 24  
Malik (właśc. Régisn Fayette-Mikano) 118  
Markiewicz Małgorzata 109, 125  
Masters Trevor 162  
Mercouri Melina 118  
Michnik Adam 118  
Mikułowski-Pomorski Jerzy 14, 15, 17, 18, 21, 23, 24, 26, 27, 30, 35, 36, 102, 104, 106–108, 129  
Mole John 28, 36
- Neale Andrew 162  
Neville-Rolfe Lucy 142, 162  
North David 162  
Nowina Konopka Maria 37
- Ociepka Beata 24, 36  
Olbrycht Jan 115  
Olędzki Jerzy 71, 72, 96  
O'Reilly Tim 74, 97  
Oxonitsch Christian 54
- Paliwoda-Matiolańska Adriana 161  
Pankowska Sylwia 162  
Pastuszyńska Izabela 162  
Payne Neil 34, 36  
Phillips David 74, 96  
Piechota Grażyna 16, 18, 21  
Piekarczyk Radosław 162  
Piontek Dorota 24, 36

- Porter Richard 24, 36  
Prochenko Paweł 38
- Ramadan Tariq 17  
Ratajczak Magdalena 24, 36  
Reynolds Sana 106, 129  
Rheingold Howard 70, 71  
Ross Marc 25  
Rozwadowska Barbara 13, 15, 20, 22, 100, 129  
Rudnicka Agata 161  
Rugman Alan 33, 36  
Rybak Mirosława 135, 161
- Sage Gregory 162  
Samovar Larry 23, 24, 36  
Sankowska Anna 136, 137, 160  
Satrapi Marjane 118  
Seitel Fraser P. 32, 36, 69, 97, 100, 103, 129  
Sernovitz Andy 90  
Skrzypczak Szymon 119  
Soderqvist Jan 16, 21  
Sokołowski Marek 96, 97  
Sonik Bogusław 59  
Sriramesh Krishnamurthy 28  
Stasiak Piotr 89, 97  
Sullivan Leon Howard 137, 138, 160  
Szczepanik Rafał 101, 129  
Sznajder Andrzej 32, 36  
Szpunar Magdalena 71, 76, 97  
Sztompka Piotr 19, 22
- Sztylka Andrzej 104, 129
- Święćkowska Teresa 68
- Tamowicz Piotr 162  
Tarasewicz Leon 118  
Tarde Gabriel 102  
Taylor Maureen 25, 35, 36  
Ting-Tomey Stella 25  
Trompenaars Fons 27, 107
- Young Philip 74, 96
- Valentine Deborah 106, 129  
Verčič Dejan 25, 28
- Wakefield Robert I. 25, 36  
Wilcox Dennis L. 24  
Williams Simon 162  
Wańtuchowicz Monika 160  
Wiszniowski Robert 39–41, 68  
Wood Donna 135  
Wojcik Krystyna 70, 97, 100, 101, 121, 129  
Wódz Kazimiera 18, 22  
Wulfson Myrna 162
- Zalewski Piotr 85, 98  
Zémor Pierre 39, 67, 68  
Zerfass Ansgar 84, 97  
Zuang Nanbin 162





## Noty o autorach

---

**Justyna Całus-Siemieniuk** – absolwentka germanistyki UJ oraz wydziału dziennikarstwa Uniwersytetu w Dortmundzie. Ukończyła studia podyplomowe z zakresu międzykulturowego public relations w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Stypendystka DAAD, Fundacji Heinz Schwarzkopf-Stiftung oraz programu Erasmus. Obecnie pracuje w przedstawicielstwie wiedeńskiej agencji PR w Krakowie, w której jest odpowiedzialna za media relations.  
E-mail: jcalus@hotmail.com

**Monika Kaczmarek-Śliwińska** – dr, pracownik naukowo-dydaktyczny, autorka licznych badań i prac naukowych z zakresu public relations, w tym jednych z pierwszych opracowań na rynku polskim dotyczących Internet PR. Autorka metodologii oceny funkcjonalności i użyteczności witryn internetowych ze względu na realizowane działania Internet public relations. Trener i konsultant public relations. Członek licznych organizacji, w tym: Rady Etyki Public Relations, Zachodniopomorskiego Stowarzyszenia Public Relations, Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej, Stowarzyszenia Public Relations i Promocji Uczelni Polskich „PROM” oraz Rady Naukowej kwartalnika „Media i Medioznawstwo”.  
E-mail: mkaczmarek-sliwinska@wp.pl

**Dariusz Kryszk** – dr, główny specjalista Departamentu Prasowo-Informacyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej. Od ponad 10 lat naukowo i praktycznie zajmuje się wojskowym public affairs. W MON odpowiedzialny m.in. za opracowywanie kampanii public affairs na rzecz profesjonalizacji Wojska Polskiego, informowanie o operacji w Afganistanie, szkolenie oficerów prasowych. W 2009 r. zorganizował i kierował Centrum Prasowym Nieformalnego Spotkania Ministrów Obrony Państw NATO w Krakowie. W latach 2000–2007, jako nauczyciel akademicki, był oficerem prasowym komendanta – rektora Akademii Obrony Narodowej. Prowadzi badania naukowe w zakresie public affairs w konfliktach zbrojnych oraz roli mediów we współczesnych operacjach militarnych. Absolwent Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych we Wrocławiu – 1990; Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego – 1994; Akademii Obrony Narodowej – 1999; Podyplomowego Studium Marketingu Poli-

tycznego i Medialnego Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie – 2001; Międzynarodowego Kursu Oficerów Prasowych w Akademii Komunikacji i Informacji Bundeswehry – 2002; doktorat z nauk wojskowych w specjalności bezpieczeństwo narodowe, AON – 2006.

E-mail: dkryszk@mon.gov.pl

**Grażyna Piechota** – dr, prawnik, doktor nauk humanistycznych w dziedzinie socjologii; specjalizacja: socjologia komunikowania i mediów, socjologia polityki i zarządzanie publiczne. Studia doktoranckie odbyła w Instytucie Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk w Warszawie oraz na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Absolwentka studiów podyplomowych w zakresie doradztwa podatkowego, zarządzania finansami przedsiębiorstw oraz marketingu politycznego. Adiunkt w Katedrze Stosowanych Badań Społecznych na Wydziale Nauk Humanistycznych Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie oraz kierownik autorskich studiów podyplomowych Międzykulturowy public relations oraz Public affairs w samorządzie. Autorka artykułów naukowych i popularyzujących wiedzę z zakresu zagadnień prawnych, komunikowania politycznego, zarządzania publicznego oraz socjologii mediów. Autorka monografii: *Szkoła w kryzysie versus media* (Warszawa) i *Nie/ład komunikacyjny w demokracji lokalnej. Komunikowanie polityczne w budowaniu lokalnego społeczeństwa obywatelskiego* (Katowice). Członek Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej. W latach 2002–2010 rzecznik prasowy instytucji publicznych.

E-mail: gpiechota@poczta.onet.pl

**Małgorzata Pieprzycza** – ukończyła studia magisterskie w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego na kierunku stosunki międzynarodowe i studia podyplomowe (Zintegrowane systemy logistyczne w firmie) na Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Międzykulturowy public relations na KAAFM. Pracuje w korporacji jako specjalista ds. zakupów, odpowiedzialna m.in. za rynki środkowego Wschodu.

E-mail: wichergosia@o2.pl

**Jarosław Pieprzycza** – absolwent studiów magisterskich Akademii Ekonomicznej w Krakowie (kierunek: towaroznawstwo, specjalność: zarządzanie jakością) oraz studiów podyplomowych (Międzykulturowe public relations) w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Pracuje w przedsiębiorstwie produkcyjnym o profilu naftowym jako specjalista ds. marketingu; trenuje w 4-ligowym klubie piłkarskim.

E-mail: jpieprzycza@o2.pl

**Katarzyna Rup** – pracuje w Tesco Polska jako kierownik ds. szkoleń. Ukończyła licencjat z politologii na Uniwersytecie Rzeszowskim, studia magisterskie z zarządzania projektami w Wyższej Szkole Europejskiej im. J. Tischnera w Krakowie oraz studia podyplomowe Międzykulturowe public relations w Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Interesuje się zagadnieniami społecznej odpowiedzialności biznesu, mediacją i muzyką hiszpańską.

E-mail: katarzyna\_rup@hotmail.com

**Marta Ryniejska-Kieldanowicz** – dr, adiunkt w Instytucie Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Wrocławskiego. Zajmuje się problematyką międzynarodowego public relations, dyplomacją publiczną, brandingiem krajów i miast. Autorka kilkunastu artykułów na ten temat. Jej badania skupiają się na dyplomacji Unii Europejskiej.

E-mail: marta.kieldanowicz@uni.wroc.pl

**Dagmara Zandman** – polonistka, ukończyła studia podyplomowe Międzykulturowe public relations na Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Od 2008 r. prowadzi własną działalność, wprowadziła na rynek krakowski dwie firmy, promujące nowoczesne rodzicielstwo. Od 2011 r. współpracuje z firmą OSA Akademia Wizerunku, współtworząc m.in. strategię ekspansji na rynki europejskie.

E-mail: dagmara.zandman@gmail.com

